نموذج ترخيص

أنا الطالب : ميسون محمد عبد الكريم الفاعوري أمنح الجامعة الأردنية و / أو من تفوضه ترخيصاً غير حصري دون مقابل بنشر و / أو استعمال و / أو استغلال و / أو ترجمة و / أو تصوير و / أو إعادة إنتاج بأي طريقة كانت سواء ورقية و / أو إلكترونية أو غير ذلك رسالة الماجستير / الدكتوراه المقدمة من قبلي وعنوانها.

العوامل المؤثرة في شكاوى تقييم الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الأردنية الرسمية: دراسة تحليلية.

وذلك لغايات البحث العلمي و / أو التبادل مع المؤسسات التعليمية والجامعات و / أو لأي غاية أخرى تراها الجامعة الأردنية مناسبة، وأمنح الجامعة الحق بالترخيص للغير بجميع أو بعض ما رخصته لها.

اسم الطالب: ميسون محمد الفاعوري

التوقيع: [توقيع]

التاريخ: ١٩/١١/٢٠١٣

العوامل المؤثرة في نتائج تقييم الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الأردنية الرسمية: دراسة تحليلية

إعداد

ميسون محمد الفاعوري

المشرف

الأستاذ الدكتور محمد الذنيبات

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في

الإدارة العامة

كلية الدراسات العليا

الجامعة الأردنية

ايلول، 2013

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة بعنوان (العوامل المؤثرة في نتائج تقييم الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الأردنية الرسمية: دراسة تحليلية) وأجيزت بتاريخ 2013/9/10.

أعضاء لجنة المناقشة		التوقيع
الأستاذ الدكتور محمد الذنيبات أستاذ – تخطيط قوى عاملة	– رئيسا	.... ١٠/٩/٢٠١٣م
الأستاذ الدكتور موسى سلامة اللوزي أستاذ – سلوك تنظيمي وموارد بشرية	– عضوا	.... ١٠/٩/٢٠١٣م
الدكتور عادل يعقوب الشمايلة أستاذ مساعد – مالية عامة	– عضوا	.... ١٠/٩/٢٠١٣م
الدكتور محمد عبد الفتاح ياغي أستاذ مشارك – تخطيط قوى عاملة من خارج الجامعة	– عضوا	.... ١٠/٩/٢٠١٣م

العوامل المؤثرة في نتائج تقييم الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الأردنية الرسمية: دراسة تحليلية

إعداد

ميسون محمد الفاعوري

المشرف

الأستاذ الدكتور محمد الذنيبات

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة

كلية الدراسات العليا

الجامعة الأردنية

نيسان،٢٠١٣

نوقشت هذه الرسالة/ (العوامل المؤثرة في نتائج تقييم الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الأردنية الرسمية: دراسة تحليلية) وأجيزت بتاريخ

أعضاء لجنة المناقشة	التوقيع
الأستاذ الدكتور محمد الذنيبات	....
الأستاذ الدكتور موسى اللوزي	....
الدكتور عادل الشمايله	....
الدكتور محمد ياغي	....

إهـــداء

إلى والدي رحمه الله، الذي أشعل في نفسي حبَ العلم وحفّزني على مواصلته، فكانت رسالته أنموذجاً حرصت على تبنيها لأكون في موضع أرى فيه نفسي.

إلى والدتي، نبع العطف والحنان، وأساس انطلاقتي نحو التقدم والرفعة والعلياء.
إلى كل من أسهم في إثراء هذه الرسالة وأبرزها على نحو يليق بالبحث العلمي وأصوله .

إلى كل من وقف إلى جانبي ورفع من معنويتي تجاه تحقيق جهد علمّي، أسأل الله أن أفيد به كل باحث ومطلع.

إليكم جميعاً أقدم هذا الجهد العلمي المتواضع،،،

شكر وتقدير

بداية لا يسعني إلا إن اشكر الله العلي القدير الذي وفقني ومنحني القدرة على أن اكون طالبة علم أمامكم .

كما واتقدم بوافر العرفان والامتنان إلى الأستاذ الدكتور محمد الذنيبات الذي أشرف على رسالتي هذه، ومنحني من وقته الثمين ما يجعل هذه الرسالة تشق طريقها الى النور، بما قدّمه لي من ملحوظات قيمه وتوجيهات سديدة وآراء في غاية الأهمية.

وأتقدم بجزيل الشكر وعميق التقدير والاحترام الى أعضاء لجنة المناقشة الأستاذ الدكتور موسى اللوزي والدكتور عادل الشمايله والدكتور محمد ياغي بقبولهم مناقشة هذه الرسالة وما اضفوا عليها من آراء سديدة وملحوظات عميقة ترفع من شأنها.
ولا يفوتني أن أتقدم بشكري الجزيل إلى جميع أفراد أسرتي الأعزاء وصديقتي رهام أبوغبوش الذين وقفوا إلى جانبي وساندوني ومنحوني كل الدعم لانجاز هذا العمل.

وأخيراً إليكم جميعاً، كل الشكر والاحترام وبالغ التقدير والعرفان،،،،

فهرس المحتويات

الموضوع	رقم الصفحة

قائمة الجداول

قائمة الملاحق

العوامل المؤثرة في نتائج تقييم الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الأردنية الرسمية: دراسة تحليلية

إعداد

ميسون محمد الفاعوري

المشرف

الأستاذ الدكتور محمد الذنيبات

ملخص

أهداف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى معرفة آراء المستجيبين بمدى أثر خصائص المقيّم المتمثلة في (الجنس؛ والعمر؛ المستوى التعليمي؛ والخبرة والعوامل الشخصية) ومصادر التقييم المستخدمة المتمثلة في (ملف الموظف؛ والتقارير الدورية؛ والحوافز والشكاوى؛ وسجل الدوام والانصراف) على نتائج تقييم الأداء الوظيفي.

منهجية الدراسة: اعتمدت الدراسة على منهجية الوصف باستخدام العينة وبأداة الاستبيان. إذ تم إعداد استبانة مكونة من أربعة أقسام أساسية طبقت على عينة تناسبية قصدية، بلغ حجمها ١٠% من مجتمع الدراسة وعدد أفرادها (٥٩٠) أجاب عن الأداة منهم (٥٠٠) شخص من العاملين في ثلاث جامعات رسمية تمثل مناطق الشمال، والوسط، والجنوب في المملكة. تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات منها : التكرارات، النسب المئوية، لوصف وتحديد مجتمع الدراسة، واستجاباته. ومعامل " كرونباخ الفا" لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد الأهمية النسبية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة تجاه محاور الأداة وأبعادها . علماً بأن الباحثة استخدمت مقياس ليكرت الثلاثي في دراستها.

نتائج الدراسة: خلصت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن العوامل الشخصية قد شكلت الأهمية الكبرى من بين الخصائص المتعلقة بالمقيّم من ناحية تأثيرها على نتيجة التقييم الوظيفي من بين الخصائص التي تمت دراستها. وشكل الملف الخاص بالموظف العامل الأهم من ناحية مدى تأثيره على نتيجة التقييم الوظيفي من بين المصادر المستخدمة التي تمت دراستها. اشار الاتجاه العام لمدى معرفة عينة الدراسة باجراءات التقييم والتظلم المتبعة الى غياب المعرفة الوظيفية الحقيقية بتلك الاجراءات. ويشير الاتجاه العام للنتائج إلى غياب معايير وضوابط واضحة ومحددة في عملية التقييم، ما يؤدي الى تباين واختلاف وجهات النظر حول التقييم.

التوصيات: قدمت الدراسة توصيات منها: ضرورة وجود وتنفيذ سياسات واضحة لإدارة الموارد البشرية، وبخاصة لعملية التقييم، وكيفية توظيفها في تحسين اداء الموظفين. وضع معايير وضوابط واجراءات محددة للتقييم وتدريب المسؤولين القائمين عليها. اطلاع العاملين على نتائج التقييم واجراء مزيد من الدراسات على العاملين في الجامعات. نظراً لشُح مثل هذه الدراسات.

المقدمة :

إن تزايد اهتمام منظمات القطاع العام والخاص في الآونة الأخيرة بتقييم أداء أفرادها وإدارة هذا التقييم، يأتي نتيجة لأدراكها بأن أداءها الكلي يتوقف، على جودة أداء أفرادها، ويعد موضوع التقييم من أكثر المواضيع الإدارية حيوية وإثارة للجدل، إذ تندرج تحته العديد من القرارات الإدارية التي تمس الأفراد من تعويضات وترقيات وتدريب، وغير ذلك من القرارات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، علاوة على ما تقدمه عملية التقييم من رفع لدافعية الأفراد وإنتاجيتهم.

وتتصف عملية تقييم الأداء بالتعقيد، فهناك العديد من الأطراف المهتمة بها مثل: الموظف، رئيسه المباشر، والإدارة العليا، وهي ليست مجرد ملء استمارة للتقييم، إنها تحتوي العديد من الممارسات الصعبة، مثل: تطوير الأهداف الفردية والتنظيمية، وبناء المعايير المناسبة لعملية التقييم وتوصيلها إلى الأفراد بوضوح. وتقليل أخطاء المقيمين بتعزيز الخبرة والدافعية لديهم. وتنفيذ عملية التقييم بشكل بناء، وممارسة الاتصالات الصريحة. وتوفير الدعم لها من قبل الإدارة العليا. وقبول الإفراد والمقيمين لها ورضاهم عن نتائجها وشعورهم بعدالتها وإشراك الأفراد فيها. وتنفيذ التغذية الراجعة بشكل دائم ومستمر وغير ذلك من الممارسات الأخرى.

تختلف نظرة المنظمات لهذه العملية من منظمة لأخرى، إذ يراها البعض على أنها مجرد إجراء روتيني يحدث في نهاية العام، وتملأ فيه استمارة عن أداء الفرد من قبل رئيسه المباشر، ما يجعل فوائدها المجنية ليست ذي بال على المنظمة أو على أفرادها، بينما يراها بعضهم الآخر على أنها عملية من التفاعل المستمر بين الفرد ورئيسه المباشر على مدار فترة التقييم، تسودها أنماط من التشاور والاتصال المفتوح، مما يفسح المجال أمام الأفراد للإسهام في تحقيق إنجازات المنظمة.

ونظراً لإيمان الباحثة بأهمية هذه العملية وما تستثيره من مشكلات حولها، تأتي هذه الدراسة لتلفت أنظار مسؤولي الموارد البشرية في الجامعات الأردنية الرسمية إلى أهمية نتائج تقييم الأداء الوظيفي وتوضيح بعض العوامل المؤثرة فيها، وكذلك كشف الأخطاء التي تحدث أثناء عملية التقييم وكيفية الحد منها، ومن ثم الخروج بتوصيات ومقترحات من شأنها

المساهمة في إعطاء حلول لمشكلات التقييم في إدارة الموارد البشرية، وزيادة الاهتمام للاستفادة من نتائج تقييم الأداء الوظيفي.

الفصل الأول

مدخل إلى الدراسة

١-١ مشكلة الدراسة

نظراً لأهمية عملية التقييم في قياس أداء العاملين، ونظراً للتاثيرات المهمة لنتائج التقييم، جاءت هذه الدراسة للتعرف على آراء عينة من العاملين في الجامعات الأردنية حول عملية التقييم والعوامل المؤثرة فيها.

حيث تتلخص مشكلة الدراسة منهجياً في معرفة مدى تأثير خصائص المقيّم والمصادر المستخدمة في عملية التقييم على نتائج التقييم الوظيفي للعاملين في الجامعات الاردنية الرسمية ؟

١-٢ أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في تناولها لموضوع مهم يتعلق بالموارد البشرية في الجامعات، ولما لمستوى أدائهم من أثر في تمكين الجامعات من القيام بواجباتها بفعالية وكفاءة. وأن تقييم أداء العاملين يتيح للمؤسسات/المنظمات رصد كفاءة العاملين، ومعرفة عناصر القوة والضعف لديهم، ما يمكنها من وضع السياسات والبرامج لرفع مستوى أدائهم.

كما تنبثق أهمية الدراسة من كون الدراسات في هذا المجال تعتبر قليلة، وبخاصة تلك التي تتناول العاملين في الجامعات. وكما يتوقع أن توفر الدراسة بيانات قد تفيد المعنيين في الموارد البشرية في الجامعات، ولا سيما كما هو سائد حالياً، فالجامعات تسعى بجد لتحسين كفاءة أدائها، وجودة مخرجات التعليم، وتحقيق كفاءة وفاعلية عاليتين في الأداء العام للجامعات.

١-٣ أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على العومل المؤثرة في نتائج تقييم الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر العاملين فيها، وتحديداً:

١. التعرف إلى تأثير خصائص المقيّم على نتائج التقييم الوظيفي للعاملين في الجامعات الأردنية الرسمية.
٢. التعرف إلى تأثير المصادر المستخدمة في عملية التقييم على نتائج التقييم الوظيفي للعاملين في الجامعات الأردنية الرسمية.
٣. بيان مدى معرفة العاملين بإجراءات التقييم المتبعة في جامعتهم، وإجراءات التظلم المتبعة فيها.

٤-١ التعريفات الإجرائية

- **الأداء الوظيفي**: نشاط يمكن الموظف من إنجاز المهمات أو الأهداف المحددة له بنجاح، وبالاستخدام المعقول للموارد (Jamal, 1985). ولأغراض هذه الدراسة يعرّف الأداء الوظيفي إجرائياً بأنه: قيام العاملين في الجامعة بالواجيات الإدارية الموكولة إليهم بموجب الأنظمة والتعليمات المعمول بها في الجامعة التي يعملون فيها بكفاءة وفعالية.
- **العاملون في الجامعات الرسمية:** وهم الموظفون الإداريون الذين يحملون درجة الثانوية كحد أدنى، ويعملون في الجامعات الرسمية ، من غير أعضاء الهيئة التدريسية.
- **الجامعات الأردنية الرسمية**: وهي مؤسسات وطنية رسمية أكاديمية مستقلة تعمل على تحقيق أهداف التعليم العالي والبحث العلمي.
- **المقيّم:** هو الشخص الذي يقوم بتعبئة نموذج تقييم الأداء للموظف سواء كان رئيسه المباشر أو الرئيس الأعلى.
- **مصادر تقييم الأداء المستخدمة**: هي الشواهد الواقعية التي يتم الرجوع اليها للتأكد من كيفية أداء الموظف لعمله، خلال المدة الزمنية المقررة للتقييم وتتمثل في (الملف الخاص بالموظف؛ و التقارير الدورية، والحوافز والشكاوى. وسجل الدوام والانصراف).
- **الملف الخاص بالموظف: هو** ملف شخصي خاص بالموظف عند تعيينه الأول يرافقه

  طوال مسيرته الوظيفية، ويتكون من مجموعة من المستندات المتعلقة بأوضاعه الخاصة؛ والإدارية، والثقافية، والمهنية، والمسلكية؛ أو الناشئة عنها في الوظيفة وخارجها.

- **التقارير الدورية:** هي تقارير دورية (أسبوعية؛ أو شهرية؛ أو سنوية) توضح مجمل الأداء الوظيفي للموظف وفق معايير وتصنيفات معتمدةة.

- **الحوافز:** هي عناصر التقدير والتشجيع المادية أو المعنوية التي تمنح للموظف لقاء تميزه في العمل أو لتحفيزه لأداء أفضل.
- **سجل الحضور والانصراف:**سجل يتم فيه توثيق ساعات بداية دوام الموظف ونهايته، والتحركات أو المغادرات في أثناء ساعات الدوام الرسمية.

١-٥ الدراسات السابقة

لقد تم الاطلاع على عدد من الدراسات ذات العلاقة بشكل مباشر أو غير مباشر بموضوع الدراسة، وقد تبين شح في الدراسات التي تناولت تقييم العاملين في الجامعات بشكل خاص ومحدد. وفيما يلي عرض لأهم الدراسات التي تمت مراجعتها والمتعلقة إما بالأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات؛ أو بالأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس؛ أو بالأداء الوظيفي للعاملين بشكل عام.

الدراسات المحلية والعربية :

دراسة أبو ماضي وأبو الروس (٢٠١١) و كانت بعنوان:" مدى اهتمام الجامعات الفلسطينية بمتطلبات رفع كفاءة عملية تقييم أداء العاملين ". وهدفت الدراسة إلى التعرف على مدى اهتمام الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة بمجموعة من متطلبات رفع كفاءة عملية تقييم أداء العاملين، مثل: تطوير المعايير والنماذج؛ والتغذية الراجعة؛ وإجراء التظلم؛ ومقابلة ما بعد التقييم والتدريب؛ وكذلك الثواب والعقاب؛ وأثر التقييم. وقد تكّون مجتمع الدراسة من الأكاديميين والإداريين أصحاب المناصب الإدارية العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة وهي: (الجامعة الإسلامية؛ وجامعة الأزهر؛ وجامعة الاقصى؛ وجامعة القدس المفتوحة). وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى اهتمام الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة بمتطلبات رفع كفاءة عملية تقييم أداء العاملين متدني وليس عالياً، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بهذا الخصوص بين الجامعات الفلسطينية تعزى الى متغيرات: الجنس؛ والعمر؛ ونوع الوظيفة؛ والمؤهل العلمي؛ وسنوات الخبرة. وقد خلُص الباحثان الى العديد من التوصيات للتغلب على معوقات تقييم الأداء، أبرزها: إعادة النظر بشكل متواصل بالمعايير المتبعة في نماذج التقييم؛ والعمل على التطوير الدوري لنماذج تقييم الأداء؛ والعمل على تفعيل تطبيق نظام المكافأة وتحسينها والحوافز بشقيها: الإيجابية؛ والسلبية؛ وربطها بعملية تقييم الأداء في الجامعات؛ وضرورة أن يتبع عملية تقييم الأداء إجراء مقابلات التقييم مع الموظفين لمناقشتهم في نتائج التقييم؛ وكيفية تحسينها مع تدريب المقيمين على كيفية إدارة عمليات التقييم ومقابلات التقييم الناجحة.

دراسة الدجني (٢٠١٠) وجاءت بعنوان "تجربة الجامعة الإسلامية بغزة في تطوير نظام تقييم الأداء الإداري كمدخل لتطوير الجودة " هدفت الدراسة إلى عرض تجربة الجامعة الإسلامية في تطوير نظام تقييم الأداء الإداري، ومراحل تطوره، ودعم عملية ضمان الجودة الشاملة في البعد الإداري في الجامعة الإسلامية، واقتراح معايير ومؤشرات ونماذج مناسبة لتقييم الاداء. وقد اتبع البحث المنهج الوصفي التحليلي، لوصف وبيان واقع تقييم الأداء في الجامعة الإسلامية، واستخدم الباحث لتحقيق أهداف البحث أداة المجموعة البؤرية المركزة؛ وبطاقة المقابلة للتعرف على رأي المديرين بنماذج تقييم الأداء في الجامعة، ودليل التقييم والتوصيات المقترحة لتحسينه. وتضمنت البطاقة اثنتي عشرة فقرة، إذ تم تطبيقها على مجتمع الدراسة المكّون من مديرين الوحدات الإدارية والأكاديمية في الجامعة البالغ عدددهم (٣٦) موظفاً في جميع الوظائف الإدارية. واستخدم الباحث لتحليل البيانات إحصائياً برنامج الرزم الإحصائية (spss). وخلص البحث الى نتائج أهمها: وجود وضوح في مفهوم التقييم لدى المبحوثين، أدى الى نجاح تجربة تقييم الأداء بنسبة تراوحت بين (٤,٠٠- ٤,٢٨) وهي نسبة مرتفعة؛ ووجود رضا عن تنوع النماذج؛ وعدالة توزيع الأوزان، وقابلية مؤشرات الاداء للقياس بشكل جيد؛ ووجود قصور في النماذج والمعايير التفصيلية لتغطية بعض الوظائف والمهمات الفرعية داخل الجامعة؛ والاكتفاء بتسع نماذج لتقييم الأداء؛ ومن توصيات البحث أيضاً إجراء تعديلات على نظام التصنيف الوظيفي في الجامعة؛ وزيادة عدد التصنيفات بحيث تشمل الوظائف الفرعية؛ وزيادة نماذج تقييم الأداء؛ وتعزيز معايير ومؤشرات الأداء الكمية التي تمكن من الحكم الدقيق وتبتعد بعملية التقييم عن سلبيات الحكم المسبق، والانطباعات الخاطئة، وصعوبة التقدير.

دراسة أبو ماضي (٢٠٠٧) وكانت بعنوان : "معوقات تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وسُبل علاجها " وهدفت الدراسة إلى التعرف على معوقات تقييم أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وسُبل علاجها من وجهة نظر المقيمّين. وتكّون مجتمع الدراسة من الأكاديميين والإداريين أصحاب المناصب الإدارية، وتم اختيار عينة بلغت (١٦٠) مبحوثاً، وكانت الاستبانة هي وسيلة جمع البيانات. ومن نتائج الدراسة أنه لا يتم تحديث التحليل الوظيفي في الجامعات بشكل مستمر، وأن عملية تقييم الأداء لا تتبعها حوافز ايجابية أو سلبية، وأن آراء أفراد العينة سلبية تجاه مقابلة تقييم الأداء، وأنه يتم تدريب المقيمين على القيام بعملية تقييم الأداء.

دراسة الحوامدة (٢٠٠٤) وجاءت بعنوان : " العلاقة بين مستوى إدراك فاعلية وعدالة نظام تقويم الأداء وكل من الأداء الوظيفي، والرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي، والثقة التنظيمية في الوزارات الخدمية الأردنية: دراسة ميدانية." وهدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين فاعلية، وعدالة نظام تقييم الأداء، وبين كل من: الأداء الوظيفي؛ والرضى الوظيفي؛ والولاء التنظيمي؛ والثقة التنظيمية . واعتمدت الدراسة على عينة مكونة من تسعمائة وخمسة وسبعين موظفاً يعملون في خمس وزارات أردنية عاملة في القطاع الخدمي . وكان من النتائج التي توصلت إليها الدراسة الآتي : ارتفاع مستوى إدراك العاملين لفاعلية نظام تقييم الأداء في تحقيق الأهداف التي وضع من أجلها؛ وارتفاع مستوى إدراك العاملين لعدالة نظام تقييم الأداء المستخدم في الوزارات المبحوثة.

دراسة سالم أحمد (٢٠٠٣) وكانت بعنوان: " تقويم الأداء الوظيفي للعاملين في الجهاز الإداري/ دراسة تطبيقية على الأجهزة الإدارية – اليمن". وركزت الدراسة على الاتجاهات الحديثة في الإدارة، وبخاصه السلوكية منها على ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري. وهذا ما حدا بكثير من الباحثين والأكاديميين الى الاهتمام بموضوع تقويم الأداء الوظيفي، إذ اعتبر موضوعاً مهماً لكثير من الدراسات والبحوث العلمية التي تناولت الكثير من زواياه المتعددة. يضاف إلى ذلك أن أغلب الأجهزة الإدارية الحديثة وأنظمة الخدمة المدنية المعاصرة، بدأت تنظر إلى تقويم الأداء الوظيفي على أنه عملية حتمية وضرورية، وقد يساهم في ذلك الاهتمام إصدار القوانين الحكومية الخاصة بالعدالة في التوظيف، وتكافؤ الفرص، إضافة إلى الكلف الباهظة المترتبة على المنظمة نتيجة لسوء استخدام العنصر البشري بالشكل المناسب، وهذا ما جعله، في كثير من الأحيان، مطلباً نظامياً ملزماً بقوة النظام والقانون. إن تقويم الأداء ليس هدفاً، بحد ذاته، وإنما هو وسيلة لبلوغ الهدف. إذ ينحصر هذا الهدف في رفع كفاءة العاملين' ما يفيد المنظمة في تحقيق أهدافها، وإتاحة الفرصة لهؤلاء العاملين للتفوق والاستفادة من فرص الترقية وزيادة الأجور، وهذا يساعدهم على إشباع حاجاتهم لتقدير النفس؛ وإثبات الذات؛ واحترام الآخرين. الأمر الذي يجعله ليس مجرد أسلوب من أساليب شؤون الموظفين له آثار

ضعيفة أو محايدة على المنظمة؛ بل هو للتدخل، وباستطاعته التأثير في هيكل المنظمة، وفي اتجاهات الموظفين، وفي العلاقات بين المديرين والموظفين. وعليه، يجب علينا عدم النظر إلى تقويم الأداء على أنه خطوات وصفية توفر لمن يتقنها إجراء عملية تقويم الأداء الوظيفي بشكل تام وموضوعي، إلا أن الأمر ليس كذلك، فعملية تقويم الأداء الوظيفي تتزامن قدراً مع كثير من المشكلات والمعوقات التي تفرض عدم تحقيق الموضوعية بشكل تام. وينطلق هذا البحث من اعتقاد الباحث بأن تقويم الأداء الوظيفي في الجمهورية اليمنية لم يصل إلى المستوى الذي وجد من أجله، بل أن هناك قصوراً في فهم هذه العملية، وفهم المعايير التي على أساسها تقوم عملية التقويم، من خلال هذه الدراسة سيتم التعرف عن قرب على موضوعية هذا النظام وفعاليته في تحقيق الأهداف.

دراسة الحنيطي (٢٠٠٣) وهي بعنوان: "اتجاهات الموظفين في الأجهزة الحكومية في الأردن نحو تطبيق مقابلة تقويم الأداء: دراسة ميدانية تحليلية" . وهدفت الدراسة إلى معرفة اتجاهات الموظفين في الأجهزة الحكومية في الأردن نحو تطبيق مقابلة تقييم الأداء. وقد كانت وحدة المعاينة في هذه الدراسة مكونة من ثلاثمائة وتسعة وتسعين موظفا يعملون في أربع وزارات .وجاءت بعض من نتائج الدراسة مشيرة الى : عدم تطبيق مقابلة تقييم الأداء في الأجهزة الحكومية الأردنية؛ وموافقة الموظفين على تطبيق مقابلة تقييم الأداء، على أن يشمل ذلك جميع الموظفين دون استثناء.

دراسة عبدالله (٢٠٠٢) و كانت بعنوان: **"**اتجاهات موظفي دولة الإمارات العربية المتحدة في المستويين الاتحادي والمحلي نحو نظم تقويم الأداء ". وهدفت الدراسة إلى تقييم فاعلية نظام تقييم أداء العاملين على المستويين الاتحادي والمحلي في دولة الإمارات العربية المتحدة، ومدى تحقيقه للأهداف المرجوة منه . واعتمدت الدراسة على عينة تكونت من تسعمائة موظف من موظفي الحكومة الاتحادية والمحلية .وكان من النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة ما يلي : عدم فاعلية نظام تقييم أداء العاملين المستخدم في دولة الإمارات العربية

المتحدة في تحقيق الأهداف المرجوة منه؛ واستخدام المنظمات المبحوثة حتى الآن الطرق التقليدية لتقييم أداء الأفراد العاملين فيها؛ واستناد نظام تقييم الأداء المستخدم في المنظمات المبحوثة إلى معايير تقييم غير واضحة،وعدم اتاحة الفرصة الكافية للأفراد في المنظمات المبحوثة للمشاركة في وضع وتطوير نظام تقييم أدائه؛ ومساعدة نظام تقييم الأداء المستخدم في المنظمات المبحوثة على إظهار الفروق الحقيقية الموجودة في مستويات أداء الأفراد في هذه المنظمات.

دراسة بوكميش(٢٠٠١) و كانت بعنوان : "نظام تقويم أداء الموظفين في الوظيفة العامة في الجزائر." و هدفت الدراسة إلى التعرف على الواقع الحالي لنظام تقييم أداء الموظفين المستخدم في الوظيفة العامة في الجزائر، ومدى رضى الموظفين عن الواقع الحالي لنظام تقييم أدائهم بعناصره المختلفة. وتكونت عينة الدراسة من مائة وخمسة وعشرين موظفا يعملون في المستويات الإدارية: العليا؛ والوسطى؛ والدنيا في أربع عشرة وزارة . وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: عدم مراعاة نظام تقييم أداء العاملين للأهداف التي وضع من أجلها؛ وموافقة أفراد العينة، بدرجة عالية ، على الأخذ بتعدد نماذج تقييم الأداء ، وعلى أن تكون مسؤولية التقييم منوطة بالرئيس المباشر، وأن تكون مدة التقييم ستة أشهر بدلاً من سنة؛ وعلى الأخذ بعلانية التقييم بالنسبة للجميع، وعلى إجراء مقابلة تقييم الأداء، و قلة مجالات الإفادة من نتائج عملية التقييم، و عدم عدالة وموضوعية عملية التقييم، وعدم رضى الموظفين عموماً عن النظام المستخدم لتقييم أدائهم.

دراسة سعاد (٢٠٠٧) و كانت بعنوان: " تقييم فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية". وهدفت هذه الدراسة لمعرفة مدى فعالية نظام التقييم في واحدة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ممثلة في مؤسسة نفطال مسيلة، وهذا من خلال تحليل عناصره، والوقوف على مكانة هذا النظام في المؤسسة محل الدراسة، ومدى الرجوع الى نتائجه في اتخاذ العديد من القرارات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية، ومعرفة الصعوبات والاخطاء التي تحول دون فعاليته، إذ كشفت نتائج هذه الدراسة عن قصور في هذا النظام، وأنه

لا يرقى الى مستوى الكفاءة والفعالية المطلوبين في أنظمة التقييم الفعالة، و تم في الختام تقديم جملة من الاقتراحات التي تساعد على تفعيله وتوجيهه لخدمة أهداف المؤسسة وأفرادها.

دراسة الصرايرة (٢٠١١) و كانت بعنوان: "الأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها ". وهدفت الدراسة الى التعرف على مستوى الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الاردنية الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها. وقام الباحث بتطوير استبانة الدراسة، ثم طبقت على عينة مكونة من (٧٧) رئيس قسم أكاديمي تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة، وللاجابة عن أسئلة الدراسة؛ تم حساب المتوسطات الحسابية؛ والانحرافات المعيارية؛ وإجراء اختبار (ت)؛ وتحليل التباين الأحادي؛ واختبار شيفية. وبينت نتائج الدراسة أن مستوى الأداء الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية كان مرتفعاً، إذ بلغ (٣,٧٨) درجة من (٥) درجات، ودلت النتائج على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعود للمتغيرات. وأوصى الباحث بأن تقوم الجامعات بتعزيز ألاداء الوظيفي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، وأن تتعرف الى حاجاتهم ورغباتهم لتحقيق الممكن منها وإشباعها، وأن توفر نظام حوافز تشجيعية، مادية ومعنوية، لما لها من أثر إيجابي في المحافظة على مستوى ألاداء الوظيفي المرتفع.

الدراسات الأجنبية :

دراسة W. FLANIKEN (٢٠٠٩) و كانت بعنوان

"PERFORMANCE APPRAISAL SYSTEMS IN HIGHER EDUCATION: AN EXPLORATION OF CHRISTIAN INSTITUTIONS" وهدفت الدراسة إلى مزيد من المعرفة حول تقييم الأداء الذي يخلق فوائد للمنظمة وموظفيها. وتقدم هذه الدراسة استعراضاً شاملاً لتطوير تقييم الأداء واستخدامه في الولايات المتحدة، وإلقاء نظرة مفصلة على أهداف تقييم الأداء، وما يحققه من فوائد، وما يواجهه من تحديات وصعاب. وقد طبقت الدراسة على عينه بلغ عددها (١٠٨) من الكليات والجامعات المسيحية. وخلصت الدراسة الى عدد من النتائج، أهمها أن هنالك قدراً كبيراً من عدم الرضا عن عملية التقييم، وذلك بسبب (أ) عدم وجود دعم من القيادة لعملية التقييم، (ب) أن المشرفين لا تتم محاسبتهم على الانتهاء في الوقت المناسب من التقييمات الخاصة بهم، و (ج) عدم وجود التدريب المقدم لقيام المشرفين بتقييم الأداء بشكل جيد.

دراسة ILLINOIS (٢٠٠٩) وكانت بعنوان:

" AN INVESTIGATION OF THE RELATIONSHIP BETWEEN PERFORMANCE APPRAISAL AND CAREER DEVELOPMENT AND ADVANCEMENT OF MIDLEVEL WOMEN IN STUDENT AFFAIRS ADMINISTRATION " . وهدفت الدراسة الى استكشاف تجربة تقييم أداء (١٤) امرأة من المستوى المتوسط في إدارة شؤون الطلاب في الكليات والجامعات لمدة أربع سنوات في ولاية أيلينوي الشمالية، باستخدام نهج البحوث النوعية المعتمدة على المقابلات الشخصية والأبحاث السابقة على التطوير الوظيفي والنهوض بالمرأة من المستوى المتوسط في إدارة شؤون الطلاب، إذ تناولت قضايا معنويات ورضا حياة العمل، والتنقل، والقضايا المتصلة بالتطوير المهني، والتوجيه. كما تناولت الدراسه تجارب تقييم أداء هؤلاء النساء، وتساهم بمنظور جديد متعلق بالتطوير المهني والنهوض به.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي : ١) أن ألاغراض المبينة لتقييم الأداء ليست واضحة أو معروفة؛ ٢) أن تقييم الأداء لدى المرأة له قيمة، فهي تركز على التطوير المهني ٣) ان هناك فرصة للمرأة لحوار هادف بينها وبين المشرف عليها، وإدخال النقاش حول التطوير الوظيفي والتقدم؛ ٤) أن هناك ارتباطاً واضحاً بين التطوير الوظيفي والتقدم بين عملية التقييم .

دراسة A. Brown (٢٠٠٦) وكانت بعنوان "The Effectiveness of Performance Appraisals as Measured by a Community College's Employees". وهدفت هذه الدراسة الى تحديد تقييم فعالية عملية تقييم الأداء التي تستخدمها كلية مجتمع في ولاية كارولينا الجنوبية. على وجه التحديد، إذ ركزت الأسئلة البحثية على مدى فعالية وإنصاف عمليات تقييم الأداء. وتم جمع البيانات لهذه الدراسة باستخدام تصميم الكمية والنوعية المختلطة. وتكونت عينة الدراسة من نحو (١٥٠) موظفاً، بما في ذلك المسؤولون وأعضاء هيئة التدريس، والموظفون. وأشار الجزء الكمي من النتائج إلى أن عملية التقييم الحالي، كانت فعالة، وتدار بطريقة منصفة، أما الجزء النوعي، فقد ذكر أن هناك مجالاً للتحسين.

واستناداً إلى النتائج، فمن المستحسن أن تستمر كية المجتمع في ساوث كارولينا في استخدام عملية تقييم الأداء الحالي للموظفين. وتوصى كذلك أن يكون نظام التحقيق باستخدام نظام تقييم (٣٦٠-°) لموظفيها لضمان أفضل عمليات الربط بين المكافآت والإجراءات التأديبية.

وبينت التوصيات ايضاً أن تحسين تقييم الأداء قد يوفر أساسا لإدخال تحسينات في الأوضاع التنظيمية الأخرى، والمؤسسات وبخاصه التعليمية. ومن المهم أن تتم عملية تقييم الأداء بطريقة فعالة ومنصفة. فعندما يتم إجراء تقييم بطريقة عشوائية يكون هناك تأثير سلبي على الموظفين، وأسرهم، والمنظمة. وتعد هذه الدراسة، فضلاً عن دراسات أخرى مماثلة قد تجري في المستقبل في منظمات أخرى، حافزاً للتحسين المستمر على أداء المنظمات والأفراد على حد سواء.

و كانت دراسة Franke,Murphy & Nadler (2003) بعنوان:

"Appraising Account Executive Performance Appraisals: Current Practices and Managerial Implications ". وهدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على ممارسات تقييم الأداء التي تستخدمها وكالات الإعلان التي تعمل في الولايات المتحدة الأمريكية في تقييم أداء مديري الحسابات ، وذلك للتعرف حول إذا كانت هذه الوكالات تتبع الطرق اللازمة لضمان الوصول الى عملية تقييم عادلة وفاعلة أم لا؛ وهل تختلف ممارسات عملية التقييم تبعاً لحجم وكالة الإعلان .وتكونت عينة الدراسة من مائتي وكالة إعلان . وتوصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج كان منها: أن الممارسات المستخدمة في عملية تقييم الأداء لا تضمن تحقيق المستوى المطلوب من الفاعلية والعدالة؛ وأن المعايير المستخدمة في عملية التقييم لا تتصف بالشمولية الكافية لجميع جوانب أداء الأفراد العاملين؛ وأن نسبة قليلة من الوكالات محل الدراسة تطلب من موظفيها تقديم تقييم ذاتي عن أدائهم؛ وأنها تستخدم الى جانب ذلك تقييمات أخرى، مثل: تقييم الزبون؛ وتقييم الزملاء.

دراسة Martin & Bartol(٢٠٠٣) و جاءت بعنوان :

"Factors Influencing Expatriate Performance Appraisal System Success: An Organizational Perspective ".

وهدفت الدراسة إلى التعرف على أهم العوامل التي المؤثرة في نجاح أنظمة تقييم الأداء المستخدمة في تقييم أداء المديرين العاملين في الشركات الدولية .وتكونت عينة الدراسة من أربع وتسعين شركة أمريكية عاملة في مجال الأعمال الدولية . وتوصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج منها : يؤثر توفر العدالة في نظام تقييم الأداء إيجابياً في إدراك المديرين الدوليين بشأن نجاح نظام تقييم الأداء في تحقيق الأهداف المرغوبة ؛ وأنه كان لتكرار عملية تقييم الأداء دورٌ كبير في الإسهام في إدراك المديرين الدوليين لنجاح نظام تقييم الأداء في تحقيق أهدافه.

دراسة Mani (2002) وكانت بعنوان :

a case study". "Performance Appraisal Systems, Productivity, and Motivation:

وهدفت الدراسة إلى معرفة ما إذا كان نظام تقييم الأداء يحقق الأهداف التي يسعى إليها، التي كان من أهمها: التزويد بالمعلومات الضرورية لتحديد نقاط القوة، ونقاط الضعف لدى الموظفين؛ وتحديد احتياجاتهم التدريبية؛ ومنح الحوافز والترقيات للذين يؤدون وظائفهم بالصورة المطلوبة لما لهذه الأمور من تأثير في الروح المعنوية، ودافعية الموظفين وانتاجيتهم . واعتمدت الدراسة على عينة مكونة من الموظفين الذين يعملون في جامعة تقع في جنوب ولاية كارولينا. وكان من النتائج التي توصلت اليها الدراسة : عدم رضى نسبة كبيرة من أفراد وحدة المعاينة عن فاعلية نظام تقييم الأداء المستخدم؛ وعدم وجود تنوع كبير في التقديرات التي تعطى للأفراد الذين يجري تقييم أدائهم. وترى نسبة قليلة من أفراد وحدة المعاينة أن نظام تقييم الأداء يمتاز بالعدالة. ولم يكن للخصائص الشخصية للمرؤوسين، المتمثلة بالعرق والجنس، تأثير في إمكانية خلق تحيز في التقديرات التي تعطى عن أدائهم.

دراسة Pettijohn, et.al. (2000) و جاءت بعنوان :

"Research Note: An Exploratory Analysis of Salesperson Perceptions of the Criteria ". in Performance Appraisal, Job Satisfaction, and Organizational Commitment Used

حيثُ هدفت الدراسة إلى فحص العلاقة بين إدراك العاملين لمدى ملاءمة المعايير المستخدمة في عملية التقييم، وكل من الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي لدى هؤلاء العاملين .وتكونت عينة الدراسة من مائتين وثلاثين موظف مبيعات، يعملون في أربعة وخمسين متجراً في الولايات المتحدة الأمريكية. وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية: هناك علاقة سلبية بين إدراك العاملين لعدم ملاءمة المعايير المستخدمة في تقييم أدائهم ورضاهم الوظيفي، ولا توجد علاقة بين إدراك العاملين لعدم ملاءمة المعايير المستخدمة في تقييم أدائهم والالتزام التنظيمي الذي قد يظهرونه تجاه المنظمة التي يعملون فيها.

التعليق على الدراسات السابقة:

لقد تناولت الدراسات السابقة جوانب مختلفة من تقييم أداء العاملين في الجامعات وغيرها من المؤسسات. وكان الملاحظ هو شح الدراسات التي تناولت، بشكل خاص، العاملين في الجامعات، وكانت الدراسات المحلية قليلة نوعاً ما. وتأتي هذه الدراسة للبحث في آراء العاملين في عدد من الجامعات الأردنية لعملية التقييم، وماهي أدوار العوامل الشخصية والاجتماعية في التأثير في نتائج التقييم، وما هي العوامل المؤثرة فيها، ومدى معرفتهم بالإجراءات والضوابط والمعايير المتعلقة بالتقييم.

١-٦ أسئلة الدراسة:

وتسعى الدراسة الى الإجابة عن الأسئلة الثلاثة التالية:

١. ما تأثير خصائص المقيّم من ناحية: الجنس؛ والعمر؛ والمستوى التعليمي؛ والخبرة؛ والعوامل الشخصية على نتيجة تقييم الاداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الاردنية الرسمية حسب رأي المبحوثين؟

٢. ما أثر مصادر التقييم المستخدمة في تقييم الموظف من ناحية: الملف الخاص بالموظف؛ والتقارير الدورية؛ والحوافز والشكاوى؛ وسجل الدوام والانصراف على نتيجة تقييم الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الأردنية الرسمية حسب رأي المبحوثين؟

٣. ما مدى معرفة العاملين بإجراءات عملية التقييم المتبعة في جامعتهم حسب رأي المبحوثين؟

١ – ٧ حدود الدراسة:

اقتصرت هذه الدراسة على العاملين في بعض الجامعات الأردنية الرسمية، وهي: (الأردنية؛ واليرموك؛ ومؤتة)، وذلك بسبب زيادة أعداد الجامعات الرسمية وتوزعها الجغرافي، وعدم قدرة الباحث على الإحاطة بالجامعات كافة. وذلك للعام الدراسي ٢٠١٢ / ٢٠١٣.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

حاول العديد من المفكرين والمنظرين الإداريين على مدار التاريخ تفسير أهمية تقييم الأداء الوظيفي، ودور عملية التقييم في العملية الإدارية. وقبل أن نحاول عرض أهم العوامل المؤثرة في الأداء، سنبدأ أولاً بتوضيح مفهوم تقييم الأداء الوظيفي والنظريات المفسرة له. وقد اهتم الفكر الإداري التنظيمي بموضوع الأداء الوظيفي؛ نظراً لارتباطه بكفاءة وفعالية المنظمات في تحقيق أهدافها، والوصول إليه من رؤى وأهداف وقيم جوهرية. من هنا زادت الاهتمامات والأولويات الفكرية بإدارة الموارد البشرية، وتحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين؛ لأن نجاح أي منظمة مرتبط بمستوى أداء أفرادها وكفاءتهم.

لقد تعددت مفاهيم الأداء الوظيفي وفقاً لآراء الكتاب والباحثين في إعطائهم مفهوماً واحداً ولعل مرد ذلك يرجع إلى منطلقاتهم الفكرية وتصوراته/ فمنهم من يعرّف الأداء الوظيفي بأنه مطابقة العمليات الإنتاجية التي يتم انجازها في فترة زمنية محددة للخطط الموضوعة مسبقاً، والتعرف على أوجه القصور ونقاط الضعف، والانحراف عن الخطط الموضوعة، ووضع الحلول العلمية والعملية التي تكفل تجاوز القصور، وتجنب الانحراف في الإنتاج مسبقاً (الشوابكة، ٢٠٠٨).

عند مراجعة الأدبيات الفكرية، يتضح أن هناك العديد من مستويات الأداء، فمنها ما يكون على مستوى المنظمة بأكملها، ومنها ما يكون على مستوى الوحدة الإدارية، ومنها ما يكون على المستوى الفردي للموظف. وتتمثل عناصره في المعرفة بمتطلبات العمل؛ وكمية العمل المنجز؛ ونوعية العمل؛ والمثابرة والوثوق. بينما يتحدد مستوى الأداء نتيجة لمحصلة التفاعل بين الدافعية الفردية؛ ومناخ العمل؛ وقدرة الفرد على أداء العمل (الخطيب، ٢٠٠٨). ويتأثر الأداء بجملة من العوامل الداخلية والخارجية من أهمها: (الشوابكة، ٢٠٠٨):-

العوامل الفنية: وتشمل التقدم التكنولوجي؛ والمواد الخام؛ والهيكل التنظيمي؛ وطرق العمل وأساليبه.

إن الجوانب الفنية تؤثر، بشكل واضح ومباشر، في كفاءة المنظمة والأفراد، فنوعية الآلات وكميتها والطرق والأساليب العلمية المستخدمة في العمل، جميعها تؤثر في مستوى الإنتاجية والأداء بشكل عام.

العوامل الإنسانية: وتشمل القدرة على الأداء الفعلي للعمل، وتتضمن المعرفة؛ والتعليم؛ والخبرة، إضافة إلى التدريب، والمهارة، والقدرة الشخصية، كما تشمل الرغبة في العمل التي تحدد من خلال ظروف العمل المادية والاجتماعية، وحاجات الأفراد ورغباتهم. كما أن هناك عوامل أخرى تؤثر في الأداء الوظيفي نصنفها في الآتي:

- خصائص العمل، - الرقابة الفعالة، - الأجور والحوافز - الخصائص الديمغرافية مثل: الجنس؛ والعمر؛ والمستوى التعليمي؛ والخبرة المهنية؛ والمركز الوظيفي.

وأشارت أدبيات الإدارة إلى أن الأداء: هو حصيلة تفاعل عاملّي: القدرة والدافعية معاً، حيث العلاقة واضحة بين المتغيرين، فالفرد قد يمتلك القدرة على أداء عمل معين، ولكنه لن يكون قادراً على إنجازه بكفاءة وفاعلية إن لم تكن لديه الدافعية الكافية لأدائه، والعكس صحيح، فيمكن أن تتوافر لدى الفرد الدافعية الكافية لأداء العمل، لكنه قد لا يؤديه بالشكل المطلوب لعدم توافر القدرة، وعّرفه (الحوامدة والفهداوي ٢٠٠٢) بأنه:"مجموعة من السلوكيات الإدارية، ذات العلاقة، المعبرة عن قيام الموظف بأداء مهمته وتحمل مسؤولياته، وتتضمن جودة الأداء، وحسن التنفيذ، والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة، فضلا عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة، والالتزام بالنواحي الإدارية للعمل، والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص وفاعلية".

أما جيفري (Jeffery) المشار إليه في (الطراونة، ٢٠٠٢) فعرّفه من جوانب عدة هي: الالتزام نحو المنظمة؛ ونحو العمل؛ والاتجاهات والولاء للرؤساء؛ والأمانة والدقة في المواعيد وفي علاقات العمل؛ والقدرة على الابتكار والمعرفة بالعمل.

إن هناك مجموعة من العوامل قد تسهم في الأداء الوظيفي منها: المال؛ وظروف العمل؛ وتوافر الأجهزة والمواد اللازمة للعمل؛ وعلاقات الأفراد العاملين بالمنظمة وبرؤسائهم المباشرين في العمل. أما جمال (Jamal, 1985) فذكر أن الأداء الوظيفي: نشاط يمكّن الفرد من إنجاز المهمة أوالأداء الوظيفي لدى أعضاء الهيئات التدريسية في الجامعات الأردنية

الرسمية من وجهة نظر رؤساء الأقسام فيها الهدف المخصص له بنجاح، ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة.

وعرّف عبد المحسن (٢٠٠٢) الأداء بأنه: المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها خلال فترة محددة، وهذا المفهوم يدلّ على أنه يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، ويربط بين أوجه الأنشطة بالأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.

٢-١ مفهوم تقييم الأداء:

تناول العديد من الباحثين مفهوم تقييم الأداء بأعتباره مقياساً مهماً للكشف عن مدى فاعلية الأداء، ويمكننا إيراد عدد من هذه التعريفات، إذ يقصد بعملية تقييم أداء العاملين "قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم، وتحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم، ومدى تقدمهم في العمل وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقية وزيادة الأجور" (ثابت،٢٠٠١).

وعُرّفت عملية تقييم الأداء بأنها "نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم، ويحتاج الأمر إذن أن يكون العاملون قد قضوا فترة زمنية في أعمالهم وبشكل يمكن من القيام بتقييم أدائهم خلالها " (ماهر،٢٠٠٧). ويقصد بتقييم الأداء: "التقييم المنظم للفرد فيما يتعّلق بأدائه الحالي لعمله وقدراته المستقبلية على النهوض بأعباء وظائف ذات مستوى أعلى"(عبد المحسن،١٩٩٩)، وتقييم الأداء هو "قياس الأعمال التي تتم أو تمت، ويتم القياس بواسطة المعايير الرقابية التي تقررت، وتعتبر عملية قياس الأداء من أهم العمليات، لأنه بدونها لا يمكن القيام بعملية الرقابة" (شمسان، ٢٠٠١). كما تعرّف عملية تقييم الأداء على أنها" عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية لتقدير مستوى ونوعية أدائه" (وسيلة،٢٠٠٤).

من خلال التعريفات السابقة، يمكن القول إن تقييم الأداء هو عملية تتعلق بتقييم أداء الفرد وليس الفرد بذاته، وهي عملية دورية مستمرة تتم بأوقات محددة، وتعتمد على معايير لتقييم الأداء؛ بمعنى آخر ركائز تستند إليها بمقارنة أداء الفرد بما تم تحديده من قبل إدارة الموارد البشرية.

وعليه؛ فأن عملية تقييم الأداء هي عملية متكاملة من مدخلات تتضمن المرؤوس، وهو محور العملية، والرئيس، وهو الشخص الذي على علم بالأهداف الموضوعة لتطبيقها، ومقارنة الأداء بها، وبمعايير التقييم الموضوعة، والعمليات، وهي الطرق والآليات التي يستخدمها المقيّم في أثناء إجراء عملية التقييم، مخرجات عملية تقييم الأداء، وهي نتائج تقييم ألاداء، و ما تستند إليه ادارة الموارد البشرية عند اتخاذ أو تعديل أو إلغاء لقراراتها التي تتعلق بالتعيين او الترقية او التدريب.

٢-٢ أهداف تقييم الأداء الوظيفي:

من أهم أهداف تقييم الأداء الوظيفي ما يلي:

- على مستوى المنظمة:

١. المساهمة في زيادة قدرة المنظمة على اتخاذ قرارات أكثر موضوعية.
٢. زيادة قدرة المنظمة في مراجعة قراراتها السابقة، ومعرفة مدى ملاءمتها لما وضعت من أجله.
٣. معرفة هل تم تحقيق الأهداف المرسومة أم لا؟ (درة، وآخرون، ٢٠٠٨).

على مستوى الفرد :

١. إن وجود تقييم أداء وظيفي يساعد، وبشكل مباشر، في رضا الفرد عن القرارات المتخذة بحقه في حال أنها كانت مبنية على تقييم الأداء.
٢. معرفة الفرد بأن تقييم الأداء الوظيفي هو سبب في تحقيق الأهداف الموضوعة للمنظمة بأكملها يزيد من قدرة الفرد تحمل المسؤولية والشعور بمساهمته في ذلك (درة، وآخرون، ٢٠٠٨).

على مستوى المدير أو المسؤول:

١. ان تقييم ألاداء يشيع جواً من التفاهم والانسجام بين المدير والعاملين تحت اشرافه.

٢. أنه يزيد من كفاءة ومهارة المديرين بطرق التقييم والآليات التي يجب أن يستخدموها ليحصلوا على تقييم عادل وموضوعي بصرف النظر عن العلاقة الشخصية التي تربطهم بالعامل (صليحة، ٢٠١٠).

٢-٣ مؤشرات قياس الأداء الوظيفي:

لابد من تحديد مؤشرات قياس الأداء الذي ترغب المنظمة في قياسه أو تقييمه، وبمعنى آخر؛ توحيد عملية التقييم بين جميع المديرين، وضمان تحقيقها لأسس المؤسسة وأهدافها. ومن أهم المؤشرات التي يجب أن يركز عليها التقييم مايلي:

مؤشرات تتعلق بالصفات الشخصية والمميزات التي يتمتع بها الموظف: ومنها: الصدق؛ والانتماء للمنظمة؛ والسلوك الايجابي ؛ والتعاون؛ والتزام الموظف بالحضور والانصراف بأوقات الدوام المحددة. وهذا دليل على تمتعه بالصفات السابقة مثل: الصدق؛ والانتماء؛ والتعاون، لذا فإن وجود دفاتر الدوام والانصراف هو أداة للقياس من قبل المدير أو المقيّم. (ربابعة، ٢٠٠٣).

مؤشرات تتعلق بالعمل او بالإنتاجية: وهي الجوانب التي يمكن من خلالها معرفة مدى إنتاجية هذا الموظف، وهي تحدد بما يلي:

- الجوانب الكمية: وتعني تحديد أو مقارنة عدد الوحدات التي ينتجها هذا الموظف بالمعايير الموضوعة لهذه الوظيفة (سواء كانت عدد وحدات إنتاجية، على سبيل المثال بالساعة أو باليوم، أو عدد الملفات المنجزة، وغير ذلك).
- الجوانب النوعية: وتعني درجة الاتقان والجودة التي وصل إليها هذا الموظف في أثناء تأدية عمله (فهنالك بعض الأعمال التي يصعب تحديد الجوانب الكمية لها، لذا يتم قياسها عن طريق الجوانب النوعية من ناحية الاتقان؛ ودرجة الدقة؛ والجودة بالعمل المنجز).

- الجوانب النوعية والكمية: وهي تعني أن هنالك بعض الوظائف يتطلب فيها الإنجاز للعمل وجوب إنتاج كميات محددة وفي الوقت نفسه الوقت الإتقان بطريقة معينة، أو الوصول بالدقة والاتقان لدرجة معينة، وفي هذه الحالة، فإن قياس الأداء يتم من خلال الجوانب الكمية والنوعية لها (صليحة ، ٢٠١٠).

٢-٤ مراحل عملية تقييم الاداء:

تمر عملية التقييم بمراحل عدّة يمكن ايجازها بما يلي:

أولاً: خطوات وضع نظام تقييم الأداء الوظيفي:

إن الإدارة المعنية بوضع هذه الخطوات وتحديدها، هي إدارة الموارد البشرية في أي منظمة: وتتضمن هذه المرحلة تسع خطوات هي:

١. تحديد المقاييس: والمقصود بذلك تحديد المعايير التي على أساسها سيتم البدء بعملية التقييم.
٢. اختيار طريقة التقييم: فهنالك طرق متعددة لإجراء عملية التقييم منها الطرق الحديثة، ومنها الطرق القديمة، وهذا يعتمد على طبيعة الإدارة، ومدى إيمانها بأسلوب الطرق الحديثة أو القديمة، وقد يعتمد أيضاً على الإمكانيات المتوفرة لديها، ومدى معرفة المرؤوسين بها.
٣. تحديد وقت إجراء عملية التقييم: وهي تعني تحديد هل هو سنوي، أم نصف سنوي، وفي أي شهر يتم إجراؤه، فهنالك أعمال تتطلب طبيعتها أخذ هذا الفاصل الزمني بالاعتبار في أثناء إجراء التقييم حتى يكون التقييم موضوعياً وعادلاً.
٤. تحديد المقيم (الشخص الذي سيجري عملية التقييم): ويُعهد بذلك عادةً للمسؤول المباشر لتقييم الشخص المراد تقييمه، وذلك لمعرفته بكيفية أداء العمل وسلوك الفرد المراد تقييمه.
٥. تدريب المقييم: ويقصد بذلك تعريف الشخص الذي سيقوم بعملية التقييم بالأسس والقواعد المعمول بها في عملية التقييم، إضافة إلى معرفته بالمعايير الأساسية الموضوعة لمقارنة أداء الموظف بها، وأن هذه العملية تتطلب عادة، ومن بعض الإدارات، إجراء تدريب للشخص المقيّم حتى تكون عملية التقييم سليمة وموضوعية.
٦. إعلان نتائج التقييم: وهذه خطوة مهمة يجب على إدارة الموارد البشرية أن تحدد فيها: هل سيتم إعلان النتائج لجميع العاملين أم للفئة التي حصلت على تقييم سيء فقط؟
٧. مناقشة نتائج التقييم: وتعد خطوة اختيارية لإدارة الموارد البشرية للمنظمة حسب ما تراه مناسباً لها ولما يحقق أهدافها المرسومة.

٨. التظلم من نتيجة التقييم: وهذه أيضاً تعد خطوة اختيارية لإدارة الموارد البشرية في المنظمة، فبعض المنظمات تعتمدها، وبعضها قد تعتمد ذلك فقط لمن يحصلون على تقديرات ضعيفة او متوسطة.

٩. تصميم نموذج التقييم: وهو ترجمة فورية لطريقة التقييم المتبعة وللمقاييس التي تم اعتمادها، إذ يحتوي النموذج على معلومات عن الموظف الاسم؛ والإدارة التي يعمل بها؛ وعبارات عن مقاييس الأداء التي سيقيم على أساسها العامل؛ وتاريخ إجراء هذا التقييم مع مراعاة وضوح وبساطة وسهولة الاستخدام للنموذج. (درة، وآخرون، ٢٠٠٨).

ثانياً: خطوات تنفيذ تقييم الأداء الوظيفي :

يعد الشخص المقيّم هو الشخص المعني بالقيام بعملية تقييم الأداء، و تتضمن خطوات التنفيذ ما يلي:

١. مراجعة مقاييس أو معايير التقييم المحددة وفهمها بشكل جيد.

٢. ملاحظة ومراقبة أداء العاملين وإنجازاتهم وقياس ذلك.

٣. مقارنة أداء العاملين بالمقاييس الموضوعة أصلاً، وتحديد نقاط القوة والضعف بأدائه.

٤. وبناءً على نتيجة التقييم، يتم اتخاذ القرار المناسب بالترقية أو المكافأة أو الإنذار (درة وآخرون، ٢٠٠٨).

وبعد أن تعرفنا على مراحل عملية تقييم الأداء، هناك عدد من الخصائص يجب أن تتمتع بها مقاييس الأداء المستخدمة، وهي- في الغالب- نماذج التقييم المستخدمة:

١. الصدق: بمعنى أن يكون المقياس المستخدم قادراً على أن يصف خصائص الأداء الذي يقيسه.

٢. الثبات: أن يعطي مقياس الأداء المستخدم نتيجة ثابتة في حال ثبات أداء الموظف، وأن يختلف باختلاف أدائه.

٣. التمييز: أن يتمتع المقياس بدرجة حساسية قادرة على تمييز الأداء بالاختلاف بين فرد وآخر أو فرد ومجموعة.

٤. سهولة استخدام المقياس: وهذا يعني أن يكون المقياس سهل الاستخدام من جانب المديرين والمسؤولين(الهيتي، ٢٠٠٥).

٢-٥ طرق تقييم الأداء:

هنالك العديد من التصنيفات لتلك الطرق، منها ما يسمى طرقاً قديمة ومنها ما يسمى طرقاً حديثة، وتختلف عملية تطبيقها حسب السياسة التي تتبعها إدارة الموارد البشرية في المنظمة المعنية، وتمثل الطرق التقليدية باعتمادها على الحكم الشخصي للمرؤوسين على العاملين في أثناء عملية التقييم. ومن الطرق التقليدية نذكر ما يلي:

ما يسمى باستخدام أدوات المقارنة بين العاملين: وهنالك ثلاث طرق تندرج تحت هذه الطريقة هي :

- **طريقة الترتيب:** يستخدم المرؤوس هذه الطريقة عادة عندما يكون عدد العاملين محدوداً فيها فيقوم الرئيس بعد تكوينه لفكرة عامة عن الموظفين لديه بترتيبهم تنازلياً او تصاعدياً. ولكن يؤخذ على هذه الطريقة أنها غير موضوعية، وتعتمد على الحكم الشخصي للرئيس، وبأنها في حالة زيادة عدد الموظفين تصبح غير فعالة.
- **طريقة توزيع المقارنة الثنائية:** وهي تتمثل في قيام الرئيس باعتماد مبدأ مقارنة الموظف بموظف آخر، ويكون الترتيب النهائي للموظف بعدد المرات التي تفوق فيها على غيره من الموظفين.
- **طريقة التوزيع الإجباري:** وتتمثل هذه الطريقة في توزيع مستويات الكفاءة على منحنى التوزيع الطبيعي، بحيث تكون النسبة الكبرى من ذوي الكفاءة المتوسطة، والنسبة القليلة من ذوي الكفاءة الضعيفة والمرتفعة، ويتم تحضير كشف باسماء العاملين، ثم يطلب من الشخص المعني بعملية التقييم القيام بتوزيع العاملين على المنحنى حسب نسب مجموعات الكفاءة، وهي على :
  - المجموعة الأولى(مجموعة ضعفاء الكفاءة) وهم ١٠% من العاملين.
  - المجموعة الثانية(مجموعة الاقل من المتوسط) وهم ٢٠% من العاملين.
  - المجموعة الثالثة(مجموعة المتوسطين) وهم ٤٠% من العاملين.
  - المجموعة الرابعة(مجموعة الاعلى من المتوسط) وهم ٢٠% من العاملين.
  - المجموعة الخامسة(مجموعة الممتازين) وهم ١٠% من العاملين.

طريقة التمثيل البياني: ويتم بموجب هذه الطريقة عملية تحديد وحصر للصفات التي يجب أن تتوافر في الفرد لتأدية العمل، وواجبات العمل الكفء، وبعد ذلك يطلب من المقيم قياس

مدى توافر هذه الصفات في الفرد، ومدى قيامه بالواجبات الموكولة اليه لتأدية العمل بشكل وافٍ (درة وآخرون ، ٢٠٠٨).

أما الطرق الحديثة في تقييم الأداء: فتعتمد على قياس مستوى أداء العامل بمعدلات أداء مثالية، مصممة بناءً على مؤهلات كل عامل. ومن هذه الطرق ما يلي:

طريقة الأحداث الحرجة: وتعتمد هذه الطريقة على المقيّم الذي سيقوم بتسجيل الأحداث المهمة والجوهرية التي قام بها العامل، فيلجأ المقيّم الى تسجيل متى، وكيف، وأين، ولماذا حدث هذا التصرف، ومع من؟ وبناءً على ردة فعل وتصرف العامل تجاه ذلك يكون التقييم سواء كانت هذه الأحداث ذات مردود سلبي أو ايجابي ليتم بعد ذلك تجميع هذه الاحداث التي يتصرف بها العامل ومن ثم يتم تحديد مستوى أدائه. (الصيرفي،٢٠٠٧).

الإدارة بالأهداف: هي من الأساليب الإدارية الحديثة في التقييم، وهي تستهدف مشاركة العاملين في وضع الأهداف التي يجب تحقيقها في كل دائرة، التي تنبثق عادة عن الأهداف العامة للمنظمة، مع مراعاة أن تكون تلك الاهداف سهلة القياس وواقعية، وبعد تحقيق الإنجازتيتم مناقشة ذلك مرّه أخرى بين الرؤساء والمرؤوسين، لبيان مدى الإنجاز وأسباب التقصير إن وجدت والحلول المقترحة لها. (بربر،٢٠٠٠).

طريقة الاختيار الإجباري: وهي طريقة حديثة، وتتلخص في تنظيم استبانة تحتوي على مجموعات عديدة من العبارات تشتمل كل مجموعة على أربع عبارات، اثنتان منها تمثلان الصفات غير المرغوبة، واثنتان تمثلان الصفات المرغوبة، وبعد ذلك تتولى إدارة الموارد البشرية وضع شيفرة سرية خاصة بتحديد العبارة، أو الجملة، التي تعتبر أكثر أهمية، على ألاّ يعلم المقيّم بها عند تعبئة الاستبانة أو الاستمارة، وبعد إرسالها لإدارة الموارد البشرية تقوم هي بدورها بتحليل الشيفرة، فإذا كان المقيّم قد اختار العبارة التي اختارها واضعو الشيفرة تُحسب لصالح المرؤوس، والعكس صحيح (درة وآخرون، ٢٠٠٨).

٢-٦ العوامل المؤثرة في نتائج تقييم الأداء:

أولاً: النظريات الإدارية التي تناولت العوامل المؤثرة في مفهوم الأداء:

يعد مفهوم الأداء من المفاهيم الجوهرية لدراسته على مستوى فاعلية أي منظمة. من هنا، فقد حاولت العديد من المدارس الفكرية الوقوف عند أهم العوامل المؤثرة في أداء الموظف، التي حاول بعضها التركيز على عوامل إنسانية واجتماعية خاصة بالموظف نفسه، وأخرى ركزت على عوامل خاصة بالمنظمة وتوزيع السلطة فيها، التي يمكننا في ما يلي أن نورد أهمها:

يرى فردريك تايلور (F.Taylor) رائد نظرية الإدارة العلمية أن العنصر البشري هو أحد أهم الموارد المتاحة في أي منظمة، لذا فإنه يمكن استغلاله والتحكم به لرفع الإنتاجية، وتحديد معيار علمي لقياس معدل الإنتاج على أن يكون هذا المعيار مبنياً على أساس دراسة الحركة والوقت لكيفية أداء العمل، وتدريب العمال على ذلك. فقد اعتمدت هذه النظرية على وسائل رفع الإنتاجية (العواملة،١٩٩٥).

وتؤكد كذلك نظرية العلاقات الانسانية على ضرورة الاهتمام بالجوانب الانسانية للعاملين، للوصول بهم الى أفضل النتائج من خلال التركيز على الجوانب الاجتماعية، والنفسية، والمعنوية، على اعتبار أن الإنسان هو وجداني وانفعالي أكثر منه رشيداً أو منطقياً.

و كان تركيز نتائج هذه النظرية على التجارب التي أجريت في هوثورن بشركة جنرال إليكتريك، التي قام بها ألتون مايو وزملاؤه (E.Mayo, et, all) إذ أوضحت نتائج هذه التجارب أن الحافز الاقتصادي لا يمثل قوة وحيدة لاستجابة المرؤوسين، وأن تأثر إنتاجية العامل يعتمد على علاقته بزملائه في العمل وبمشكلاته الخاصة. وتوصلت هذه النظرية أيضاً من خلال الدراسات التي قام بها كيرت ليون (Kurt Lewin) الى أن أفضل أسلوب قيادة هوالقيادة الديمقراطية، وهو الأفضل، لأن أسلوب المشاركة في الإدارة يؤدي الى تحفيز المرؤوسين على الإنتاج والأداء الجيد (العواملة،١٩٩٥).

وافترض آدمز(Adams)، الذي يعد من رواد نظرية العدالة، أن هنالك حاجة مشتركة بين العاملين للتوزيع العادل للحوافز في المنظمة، وذلك بأن يقوم العامل بقياس مدى الجهد الذي يبذله، مقارنة مع الحوافز والمكافآت التي يتقاضاها، ومقارنته بعمال آخرين يقومون بالعمل و المستوى نفسيهما من الأداء. وتتضح ملامح هذه النظرية من خلال الأسلوب القيادي المتبع والأداء الوظيفي الذي يشعر به العاملون بأن ما يحصلون عليه من المنظمة من مكافآت واحترام

وتقدير ومشاركة، هو موزع عليهم بالتساوي بناءً على جدارتهم ودرجة استحقاقهم لذلك(النميان،٢٠٠٣).

وتتفق نظرية آدمز مع نظرية التوقع لفيكتور فروم(Vector Vroom)التي تؤكد أن دافعية الفرد لعمل معين هي محصلة للعوائد التي سيحصل عليها الفرد، وشعور الفرد بأن عملية الوصول الى هذه العوائد، هي نتيجة للأداء الذي سيمارسه الفرد، وأن التوقع في هذه النظرية هو تقدير احتمالي لما سيحصل عليه الفرد من عوائد نتيجة عمله. ولقد ساهمت هذه النظرية في تحسين الدوافع والأداء من خلال تشجيع الدوافع التي يهدف الفرد من خلالها الى تحسين أدائه(ماهر،١٩٩٣).

وتوصل وليم أوشي (W.Ouchi) من خلال دراسات عدّة قام بها، بهدف معرفة سرّ نجاح الإدارة اليابانية، في نهاية المطاف، إلى ما يسمى بنظرية (z)" والتي تركز على الاهتمام بالجانب الإنساني للعاملين، من أجل رفع مستوى أدائهم الوظيفي. وركز أوشي على أن الاستثمار بالجانب الإنساني يساعد على تحقيق أكبر قدر من الفاعلية في الأداء. وتقوم هذه النظرية على ثلاثة مبادئ أساسية:

١. الثقة بين العاملين بعضهم ببعض من جهة، وبينهم وبين الادارة من جهة ثانية.
٢. المهارة في التعامل مع العمل، وينتج ذلك من الخبرة، والتجربة، وطول ممارسة العمل.
٣. الألفة والمودة بما تعنيه من علاقات اجتماعية متينة وتعاون واهتمام من الأخرين. وأن هذه النظرية تثبت بأن الاهتمام والثقة والمهارة والألفة تؤدي الى الالتزام الوظيفي، ومن ثم ترفع من مستوى أداء الفرد وإنتاجية المنظمة(العواملة،١٩٩٥).

وفي الوقت الذي ركز فيه هنري فايول (H.Fayol)- الذي يعد من أبرز رواد نظرية التقسيم الإداري - على إبراز الهيكل التنظيمي الرسمي، وتوزيعة الى ادارات وأقسام، للنهوض بالأنشطة المتخصصة للمنظمة لتحقيق زيادة الكفاءة الإنتاجية؛ وخفض الكلف؛ فقد ركز فايول أيضاً على الأنشطة الإدارية الخمسة، وهي: التخطيط؛ والتنظيم؛ والتوجية؛ والتنسيق؛ والرقابة. و توصل أيضاً الى أربعة عشر مبدأ من المبادىء الإدارية، وذلك نتيجة للمشاهدات والخبرات، وقد توقع أنها تضمن سير عمل المدير على أكمل وجه إذا ما التزم بها. ومن هذه المبادىء : تقسيم العمل؛ والسلطة والمسؤولية؛ والانضباط في العمل؛ ووحدة ألامر؛ ووحدة الاتجاه؛

وتغليب مصلحة المنظمة على مصلحة الفرد؛ والمكافآت؛ والمركزية؛ والتسلسل الهرمي؛ النظام؛ والمساواة؛ والاستقرار الوظيفي؛ والابتكار والمبادأة؛ والعمل بروح الفريق.(هاشم، ١٩٨٤).

وقدّم ماكس ويبر (Max Weber) في نظريته حول البيروقراطية والسلطة تحليلاً للكثير من التنظيمات، وأساليب انسياب خطوط السلطة داخل المنظمات، وكان جلّ اهتماماته يتركز في: لماذا يطيع الأفراد الأوامر التي تصدر إليهم؟ وأوضح فيبر الفرق بين القوة والمواصفات التي يتمتع بها القائد (كاريزما القائد) من أجل أن يدفع الأفراد العاملين الذين يعملون معه لطاعته، بصرف النظر عن رغبتهم في مقاومتها(العواملة،١٩٩٥).

ومن خلال مراجعة العوامل المؤثرة في الأداء وتقييمه؛ يمكننا تلخيص هذه العوامل بما يلي:

- **عوامل تتعلق بالفرد أو العامل:** إن العناصر الشخصية للعامل من ناحية الجنس؛ أو المستوى التعليمي؛ وعدد سنوات الخبرة؛ وحصوله على دورات تدريبية؛ تؤثر، بشكل أو بآخر في كفاءة أدائه، ومن ثم تؤثر في نتيجة تقييمه(شاويش،٢٠٠٥)، وتناقض القيم عادة بين العامل والمنظمة قد يؤثر، بشكل أو بآخر في سلوكيات العامل، لأنه قد يصيبه بحالة من القلق وتأنيب الضمير الذي يسبب له شعوراً سلبياً، إضافة إلى أن وجود منظمة تشجع العامل على المخاطرة المحسوبة، يزيد من دافعية العامل، وعدم تشجيع المنظمة على ذلك أو اتباعها لمنهاج متحفظ، سيدفع العامل الى الإحباط وضعف رغبته في تحسين أدائه(الصيرفي، ٢٠٠٩).

- **عوامل تتعلق بالمقيّم:** يجب أن يتم تدريب القائمين على عملية التقييم، وتوضيح الجدوى المرجوة من هذه العملية ليتم أخذها على محمل الجد، والموضوعية؛ والدقة. وهنالك بعض الأدبيات الإدارية التي ترى أن مقابلة تقييم الأداء ضرورية لإبلاغ المرؤوس بنتيجة تقييمه وأسباب الضعف والقوة لديه. وهذا يعتمد على مدى التدريب الذي يتلقاه الرئيس قبل إجراء عملية التقييم. (عبد الباقي،٢٠٠٠)

- **عوامل تتعلق بالمصادر، والاجراءات، والطرق المستخدمة في عملية التقييم** : إن الاعتماد على مصادر موثوق بها للحصول على المعلومات عن العامل، وكيفية التزامه وإنجازه للعمل، مثل دفتر الدوام، وسجل الإنجاز اليومي أو الأسبوعي أو الشهري وملف الموظف،

ما هي إلا معلومات دقيقة وكاملة عن وضع العامل، ومدى إنجازه والتزامه بعمله، وهي تؤدي، بلا شك، إلى البُعد عن التحيز والشخصنة في عملية اتخاذ القرار، مهما كان موقف الرئيس من المرؤوس، فكتابة وتدوين الملاحظات السلبية والإيجابية بشكل مستمر عن العامل، هي مصدر موثق للمعلومات التي تبنى عليها نتيجة التقييم(عبد الباقي، ٢٠٠٠).

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

٣-١ مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الإداريين في الجامعات الأردنية الرسمية التالية: (الجامعة الاردنية؛ وجامعة اليرموك؛ وجامعة مؤتة) البالغ عددهم (٥٩٠٠) عامل، إذ قامت الباحثة بتوزيع الاستبانات على العاملين في هذه الجامعات الأردنية الرسمية المختارة، وتم اختيار أكبر الجامعات من ناحية عدد الموظفين مع مراعاة أن يشمل الاختيار الأقاليم الثلاثة: (إقليم الشمال: إذ تم اختيار جامعة اليرموك؛ وإقليم الوسط: الجامعة الأردنية؛ وإقليم الجنوب: تم اختيار جامعة مؤتة). ويوضح الجدول (رقم ١) مجتمع الدراسة حسب عدد العاملين في كل جامعة:

الجدول رقم (١)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة

الجامعات الأردنية الرسمية	عدد العاملين بحسب دائرة الموارد البشرية
الجامعة الأردنية	٣٠٠٠ موظف
جامعة اليرموك	١٧٠٠ موظف
جامعة مؤتة	١٢٠٠ موظف
المجموع	٥٩٠٠

- المصدر: الموارد البشرية الخاصة بكل جامعة

٣-٢ عينة الدراسة:

تم اختيار عينة تناسبية قصدية بلغ حجمها (١٠%) من مجتمع الدراسة، وبلغ عدد أفرادها (٥٩٠) موظفاً من العاملين في الجامعات الثلاث، وتوزعت العينة على الجامعات تناسبياً وفق عدد العاملين فيها. إذ تم تحديد نسبة (١٠%) من العاملين الاداريين في الجامعات الثلاث التي تم اختيارها. وهي: الأردنية؛ واليرموك؛ ومؤتة. وقد روعي أن تمثل الجامعات المناطق الجغرافية في الأردن، وهي: الشمال؛ الوسط؛ والجنوب. ويوضح الجدول رقم (٢) توزيع أفراد العينة:

الجدول رقم (٢)

حجم عينة الدراسة

الجامعات الأردنية الرسمية	عدد الموظفين	حجم العينة المسحوبة
الجامعة الأردنية	٣٠٠٠	٣٠٠
جامعة اليرموك	١٧٠٠	١٧٠
جامعة مؤتة	١٢٠٠	١٢٠
المجموع	٥٩٠٠	٥٩٠

٣-٣ أداة الدراسة:

اعتمدت الاستبانة بأعتبارها أداة دراسة لجمع البيانات. وتم تصميم استبانة تحتوي على أربعة أقسام رئيسية. وجرى عرض الاستبانة على خمسة محكمين من كلية الأعمال – الجامعة الأردنية، و أخذ ملاحظاتهم بالاعتبار، و تضمن كل قسم مايلي:

١. **القسم الأول**: واشتمل على معلومات ديمغرافية وشخصية حول المبحوثين أنفسهم، وهي: (الجنس؛ والعمر؛ والمستوى التعليمي؛ ومكان العمل؛ والدرجة الوظيفية؛ وعدد سنوات الخبرة في مجال العمل الحالي).

٢. **القسم الثاني:** واحتوى على عدد من المؤشرات المتعلقة بعوامل خاصة بالمقيّم، من ناحية بيان مدى تأثير كل من: الجنس؛ والعمر؛ والمستوى التعليمي؛ والخبرة الادارية؛ والعوامل الشخصية للمقيّم على نتيجة تقييم الأداء الوظيفي، واعتمد للإجابة عن هذا القسم مقياس "ليكرت الثلاثي": (موافق؛ ومحايد؛ وغير موافق).

٣. **القسم الثالث:** وتضمن عدداً من المؤشرات لبيان مدى تأثير استخدام ملف الموظف بإعتباره مصدراً من مصادر التقييم في نتيجة تقييم الأداء الوظيفي؛ والتقارير الدورية والشكاوى وسجلات الدوام والانصراف. واعتمد للإجابة على هذا القسم مقياس "ليكرت الثلاثي": (موافق؛ ومحايد؛ وغير موافق).

٤. **القسم الرابع:** واختص بالوقوف عند مدى معرفة العاملين بإجراءات التقييم المستخدمة في جامعتهم، ومدى تأثير ذلك في نتيجة تقييمهم الوظيفي وحسب رأيهم بذلك، واعتمد للإجابة عن هذا القسم مقياس "ليكرت الثلاثي": (موافق؛ ومحايد؛ وغير موافق).

٣-٤ صدق الأداة وثباتها:

ويقصد بصدق الاستبانة (validity) أن تقيس ما وضعت أصلاً لقياسه، وأن تكون أسئلتها وثيقة الصلة بموضوع البحث(غرايبة وآخرون ،٢٠٠٢). أما فيما يختص بثبات الاستبانة (Reliability) فيقصد به مدى التوافق أو الاتساق في نتائج الاستبانة إذا طبقت أكثر من مرة في ظروف متماثلة (غرايبة وآخرون ،٢٠٠٢)، إذ تم استخراج معامل الاتساق الداخلي "كرونباخ ألفا(Cronbach alpha)" للتعرف على مدى ثبات أداة الدراسة في حال تم استخدام الأداة على الأفراد أنفسهم في ظل ظروف واحدة. وكانت نتائج اختبار "كرونباخ ألفا (Cronbach alpha)" كما هو مبين في الجدول رقم (٣):

وتشير النتائج في الجدول إلى تمتع الأداء باتساق داخلي، وثبات يمكن الاعتماد عليه. إذ حصلت الأداة كاملة على معامل " كرونباخ الفا " (**٠,٨٩٨**)**، وحصلت** بنودها ومحاورها الفرعية على درجات مناسبة مقبولة منهجياً.

الجدول رقم (٣)

نتائج اختبار "كرونباخ الفا" لأداة الدراسة

المجال	البنود	قيمة Cronbach alpha
الاستبانة كاملة	٥٣	٠,٨٩٨
البنود المتعلقة بالنوع والعمر	٤	0.729
البنود المتعلقة بالخبرة	٣	0.465
البنود المتعلقة بالتعليم	٤	0.679
البنود المتعلقة بالعوامل الشخصية	٧	0.791
البنود المتعلقة بالملف الوظيفي	2	0. 534
البنود المتعلقة بالتقارير الدورية	٨	٠,٨٠٢
البنود المتعلقة بالحوافز والشكاوى	٣	٠,٧١٥
البنود المتعلقة بسجل الدوام والانصراف	٢	٠,٣٩
البنود المتعلقة بإجراءات التقييم المتبعة	٢٢	٠,٩٤٧

٣-٥ توزيع الاستبانات:

تم توزيع (٥٩٠) استبانة واسترجاع (٥٠٠) منها حسب الجدول أدناه:

الجدول رقم (٤)

الاستبانات الموزعة وعدد المسترجع منها

الجامعات الأردنية الرسمية	**عدد الاستبانات الموزعة**	**عدد الاستبانات المسترجعة**	**النسبة المئوية %**
الجامعة الأردنية	٣٠٠	٢٤٥	%٨١،٦
جامعة اليرموك	١٧٠	١٦٨	%٩٨،٨
جامعة مؤتة	١٢٠	٨٧	%٧٢،٥
المجموع	**٥٩٠**	**٥٠٠**	**%٨٤،٧**

و تم استرجاع (٢٤٥) استبانة من الجامعة الأردنية؛ و(١٦٨) استبانة من جامعة اليرموك؛ و(٨٧) استبانة من جامعة مؤتة. وبلغت نسبة الاستجابة الكلية (٨٤,٧ %) وهي نسبة جيدة اذا ما قورنت بحجم العينة الذي تم اختياره، وإذا ما قورنت بالصعوبات الجغرافية التي تم مواجهتها في أثناء توزيع الاستبانات.

٣-٦ الأسلوب الإحصائي:

تم استخدام أساليب إحصائية عدّة من أجل توظيف البيانات التي جمعت لخدمة أغراض البحث، وجرت الاستفادة من الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package) SPSS /for Social Sciences (Version 14) في تحليل البيانات التي جمعت في هذه الدراسة وفي ما يلي اهم الاساليب الاحصائية التي استخدمت:

- التكرارات والنسب المئوية، وذلك لوصف وتحديد مجتمع الدراسة، واستجاباته.
- معامل "كرونباخ الفا" لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد الأهمية النسبية لاستجابات أفراد مجتمع الدراسة تجاه محاور الأداة وأبعادها.
- كما استخدمت الباحثة مقياس "ليكرت الثلاثي" التالي في دراستها وهو:

موافق	محايد	غير موافق
٣	٢	١

٣-٧ وصف عينة الدراسة

يبين الجدولان (٤) و (٥) خصائص عينة الدراسة النوعية وتلك الخصائص المتعلقة بالعمل. وفي ما يلي عرض لهذه الخصائص.

الخصائص النوعية لأفراد العينة:

يشير الجدول رقم (٤) إلى توزيع العينة حسب الجامعات، وكانت عينة الجامعة الأردنية الأعلى، إذ وصلت إلى (٢٤٥) مبحوثاً بما بنسبة (٤٩%) في حين كانت جامعة مؤتة هي الأقل بعدد المبحوثين فيها، إذ وصل الى (٨٧) (١٧,٤٠%). وتشير هذه النسب الى توزيع تناسبي للعدد في العينة، وذلك

وفق أعداد العاملين في كل جامعة وحصتها من العينة. وكان عدد الذكور (٢٧٨) مبحوثاً (٥٥,٦٠%) وعدد الإناث (٢٢٢) مبحوثة (٤٤,٤٠%).

أما بشأن التوزيع العمري لأفراد العينة؛ فقد كانت الفئة الأكثر ضمن العينة هي بين (٣٠- أقل من ٤٠) وبلغت (١٧٢) مبحوثاً (٣٤,٤٠%) والفئة الأقل كانت بين (٥٠- الى أقل من ٦٠) وبلغت (٥٧) مبحوثاً (١١,٤٠%). وهذا متوافق، نوعاً ما، مع الفئة ألاكثر عملاً، وهي بين (٣٠ – أقل من ٤٠) وفئة (٥٠- إلى أقل من ٦٠) التي يبدأ فيها تقاعد الإناث.

ولقد تفاوتت نسبة التعليم بين العاملين المبحوثين، إذ كانت النسبة ألاكبر هي لحملة الدرجة الجامعية الأولى، تليها في النسبة حملة درجة الدبلوم المتوسط (38.40% و30.80% على التوالي). ثم حملة الثانوية العامة،والنسب الأقل كانت لحملة الدرجات العليا: الماجستير؛ والدكتوراه (يرجى النظر الى الجدول رقم ٥). ربما تكون هذه المستويات التعليمية طبيعية ومنسجمة مع متطلبات الوظائف، إذ إنه، في الغالب، يتم توظيف حملة الدرجة الجامعية ألاولى أو الدبلوم المتوسط. أما الدرجات العلمية ألاعلى، فمن المتوقع أن يكون قد تم الحصول عليها في أثناء العمل.

الجدول رقم (٥)

الخصائص النوعية لأفراد العينة

المتغير	التكرار	النسب المئوية %
اسم الجامعة		
الجامعة الأردنية	245	٤٩,٠
جامعة اليرموك	168	33.60
جامعة مؤتة	87	17.40
المجموع	**٥٠٠**	**١٠٠**
الجنس		
ذكر	278	55.60
أنثى	222	44.40

المجموع	٥٠٠	١٠٠
العمر		
20- أقل من ٣٠	166	33.20
30- أقل من ٤٠	172	34.40
40- أقل من ٥٠	105	٢١,٠
٥٠-أقل من٦٠	57	11.40
المجموع	**٥٠٠**	**١٠٠**
المستوى التعليمي		
أقل من ثانوي	95	١٩,٠
دبلوم متوسط	154	30.80
بكالوريوس	192	38.40
ماجستير	39	7.80
دكتوراه	20	٤,٠
المجموع	**٥٠٠**	**١٠٠**

وفيما يتعلق بالخصائص المرتبطة بالعمل، فيبينها الجدول رقم (٦). وكان من ضمن اهتمامات البحث أن تكون العينة ممثله نوعاً ما لجميع أماكن العمل داخل الجامعات. وقد كانت النسبة الأكبر من العينة من وحدات ودوائر الجامعات، إذ بلغ العدد (١٥٩) مبحوثاً وبنسبة (٣١,٨٠%) وأقلها كان في مكاتب متخصصة بالرئاسة وعددها (٢٠) مبحوثاً (٤%).

أما فيما يختص بالدرجات الوظيفية لأفراد الدراسة، فكانت النسبة الأكبر للدرجتين الرابعة والثالثة ما يقارب (٧٠%) من العينة المختارة ، إذ بلغ عدد المبحوثين في الدرجة الرابعة (١٨٦) (٣٧,٢٠%) وفي الدرجة الثالثة (١٦٣) (٣٢,٦٠%). أما النسب ألاقل، فكانت للدرجتين الأولى والخامسة، إذ بلغ عدد المبحوثين في الدرجة الأولى (٢٦) (٥,٢٠%) والدرجة الخامسة (٢٠) (٤%). ومن المتوقع أن يعكس هذا التوزيع طبيعة توزيع الدرجات في الواقع، وأن تكون الدرجة الأولى هي الأقل نسبة وتتوزع على بقية الدرجات.

يبدو من البيانات في الجدول رقم (٦) أن الأعمار الوظيفية لعينة الدراسة ليست مرتفعة. فما يزيد على النصف تراوحت خبرتهم بين سنة الى أقل من عشر سنوات. وكانت النسب الأكبر لمن هم في الفئة من ٥ سنوات الى أقل من ١٠ سنوات (٢٨,٦%)، تليها الفئة من سنة الى أقل من ٥ سنوات (٢٦,٠%). أما فئات الخبرة الباقية، فقد تقاربت النسب، الى حد ما، (يرجى النظر الى الجدول رقم (٦)). قد يعكس هذا التوزيع في الخبرة طبيعة حاجة الجامعات، وطبيعة الحراك الوظيفي للعاملين.

الجدول رقم (٦)

خصائص العينة المتعلقة بمتغيرات العمل

المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
مكان العمل		
كليات ومعاهد علمية	105	٢١,٠
كليات ومعاهد انسانية	81	16.20
وحدات ودوائر	159	31.80
عمادات	65	13.00
مراكز	70	14.00
مكاتب متخصصة في الرئاسة	20	٤,٠
المجموع	**٥٠٠**	**١٠٠**
الدرجة الوظيفية		
أولى	26	5.20
ثانية	81	16.20
ثالثة	163	32.60
رابعة	186	37.20
خامسة	20	٤,٠
سادسة فأقل	24	4.80
المجموع	**٥٠٠**	**١٠٠**
سنوات الخبرة		

سنة - أقل من خمس سنوات	130	٢٦,٠
5 سنوات- أقل من ١٠ سنوات	143	28.60
10 سنوات- أقل من ١٥ سنة	82	16.40
15 سنة- أقل من ٢٠ سنة	75	١٥,٠
20سنة فما فوق	70	١٤,٠
المجموع	**500**	**100**

الفصل الرابع

تحليل بيانات الدراسة الميدانية

يعرض هذا الفصل من الدراسة النتائج المتعلقة بالإجابة عن أسئلة الدراسة. و كانت الأسئلة ممتعلقة بآراء عينة الدراسة (المبحوثين) حول مضامين تلك الأسئلة. وجرى طرح أسئلة ثلاثة أولها عن تأثير خصائص المقيّم على نتائج تقييم ألاداء. وشملت الخصائص (الجنس؛ والعمر؛ والمستوى التعليمي؛ الخبرة؛ ومجموعة من العوامل الشخصية والاجتماعية). وكان السؤال الثاني عن أثر مصادر التقييم المستخدمة في نتيجة التقييم، أما السؤال الأخير؛ فكانت السؤال الاخير عن مدى معرفة العاملين بإجراءات عملية التقييم المتبعة في جامعاتهم. وسيتم عرض النتائج وفق ترتيب الأسئلة الرئيسية للدراسة. وفي ما يلي خلاصة النتائج:

أولاً: تأثير خصائص المقيّم في نتيجة تقييم الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر أفراد الدراسة:

الجدول رقم (7)

توزيع المبحوثين وفق آرائهم بتأثير جنس المقيم وعمره في نتيجة التقييم

جنس المقيم	موافق		محايد		غير موافق		المجموع	
	التكرار	النسب المئوية	التكرار	النسب المئوية	التكرار	النسب المئوية	المعدل	النسب المئوية
جنس المقيم له أثر في تقييم الموظفات الإناث	270	54.00	104	20.80	125	25.00	**2.29**	**100***
جنس المقيم له أثر في تقييم الموظفين الذكور	248	49.60	122	24.40	130	26.00	**2.24**	**100**
المقيم الأكبر سناً أكثر قدرة من الأصغر سناً على تقييم الموظف	233	46.60	91	18.20	176	35.20	**2.11**	**100**

التقارب العمري بين الرئيس والمرؤوس يساعد في حصول المرؤوس على تقييم أكثر موضوعية	249	49.80	103	20.60	148	29.60	**2.2**	**100**

*** تشير الى وجود نقص بإجابة هذا السوال من قبل مبحوث واحد.**

تشير النتائج في الجدول(٧) الى أن ما يزيد على نصف المبحوثين (٥٤%) يرون أن لجنس (نوع) المقيم أثراً في عملية تقييم الموظفات الإناث، في حين لا يوافق الربع (٢٥%) على ذلك. من ناحية أخرى، تنخفض نسبة الموافقة على أثر الجنس في عملية التقييم في حالة الموظفين الذكور (٤٩,٦% موافق مقابل ٢٦,٠% غير موافق). وقد تعود الأسباب الى محاباة من طرف المقيم أو للجدية التي تتمتع بها الإناث، وبخاصة أنهن في تنافس إثبات الذات في مجال العمل.

أما بخصوص العمر؛ فيرى (٤٦,٦%) أن المقيمين الأكبر سناً هم أكثر قدرة من المقيمن الأصغر سنا، على تقييم أداء العاملين، في حين عارض ذلك (٣٥,٢%) من المبحوثين. قد يكون من المنطقي توقع أن ارتفاع عمر المقيم يجعله أكثر قدرة على التقييم؛ لأن التقدم في العمر يعني التقدم في الخبرة، وربما اكتساب الحكمة والروية، وهذا يعطي صاحبها مزيداً من الموضوعية والقدرة على التقييم.

من جانب آخر، يرى ما يقارب نصف المبحوثين (٤٩,٨%) أن التقارب العمري بين الرئيس والمرؤوس يساعد في الحصول على تقييم أكثر موضوعية، ويعارض ذلك (٢٩,٦%). وقد تعود هذه النتيجة الى أن التقارب العمري بين الطرفين يجعل التفاهم والتفهم أقرب بينهما، وربما يكون المستوى الوظيفي متقارباً، ومن ثم تكون الدراية أكبر بتفاصيل العمل وظروفه.

أما بشأن الإجابات المحايدة للبنود كافة؛ فقد كانت تدور بين خمس الى أقل من ثلث المبحوثين. وهذه نتيجة متوقعة؛ لأن الآراء لا تكون واضحة أو صارمة في أمور يصعب الحكم الموضوعي فيها، من هنا يختار أناس خيار الحياد الذي يريح من إبداء رأي صارم.

الجدول رقم (8)

توزيع المبحوثين وفق آرائهم بتأثير التعليم لدى المقيم في نتيجة التقييم

المستوى التعليمي	موافق		محايد		غير موافق		المجموع	
	التكرار	النسب المئوية	التكرار	النسب المئوية	التكرار	النسب المئوية	المعدل	النسب المئوية
كلما كانت الدرجة العلمية للمقيم أعلى كان أكثر قدره على تقييم الموظف	270	54.00	103	20.60	127	25.40	**2.29**	**100**
تقارب المستوى التعليمي بين المقيم والمقيَّم يساعد في حصول المرؤوس على تقييم أفضل	243	48.60	142	28.40	115	23.00	**2.26**	**100**
المستوى التعليمي الأعلى للمرؤوس يؤثر سلبا في تقييم الأداء الوظيفي له	206	41.20	137	27.40	157	31.40	**2.10**	**100**
كلما ارتفع المستوى التعليمي للمقيًم زادت قدرته على وضع تقييم أكثر	278	55.60	113	22.60	108	21.60	**2.34**	**100***

موضوعية								

*** تشير الى وجود نقص في الإجابة عن هذا السؤال من قبل مبحوث واحد.**

أما فيما يختص بالمستوى التعليمي للقائم على التقييم، وهل له تأثير في عملية تقييم الموظف، فقد أجاب بالموافقة ما يزيد على نصف المبحوثين (٥٤,٠%)، وعارضه ما يقارب الربع منهم (٢٥,٤%) وكان حوالي الخمس (٢٠,٦%) على الحياد. وحول التقارب في المستوى التعليمي بين المقيم والموظف محل التقييم، وهل يؤثر ذلك في نتيجة التقييم من وجهة نظر المبحوثين، فقد أجاب بالموافقة ما يقارب نصفهم (٤٨,٦%) وعارضه ما يقارب الربع (٢٣,٠%)، في حين كان أقل من الثلث بقليل (٢٨,٤%) محايدين. وبخصوص ارتفاع المستوى التعليمي للمرؤوس، وهل يؤثر في عملية التقييم، أجاب بالموافقة (٤١,٢%)، وعارضه ما يقارب الثلث (٣١,٤%)، في حين كان (٢٧,٤%) على الحياد. والسؤال الأخير في مجموعة الأسئلة هذه يتعلق بتأثير ارتفاع المستوى التعليمي للشخص القائم بعملية التقييم في وضع تقييم أكثر موضوعية. لقد وافق على ذلك ما يزيد على النصف من المبحوثين (٥٥,٦%)، وعارض ما يقارب الخمس (٢١,٦%)، وكان على الحياد منهم (٢٢,٦%).

وتشير مجمل الإجابات عن الأسئلة الأربعة السابقة المتعلقة بتأثير التعليم في تقييم الموظفين، وحسب وجهة نظرهم الى انه يوجد تأثير للتعليم في التقييم. وكانت الاتجاهات الغالبة مايزيد على نصف المبحوثين يرون أن ارتفاع المستوى التعليمي للشخص القائم على التقييم يؤثر في تلك العملية، كما أن التقارب في المستوى التعليمي للمقيم وللموظف، وكذلك ارتفاع المستوى التعليمي للقائم على التقييم كلها تؤثر في عملية التقييم. إضافة الى ان ارتفاع مستوى تعليم الموظف عن المقيم يؤثر سلباً في عملية التقييم.

ويتبين من هذه النتائج بإيجاز أن المستوى التعليمي للمقيم وللموظف يؤثر في عملية التقييم، وهذا يشير الى ان عملية التقييم تخضع لمثل هذه العوامل حسب وجهة نظر المبحوثين (عينة الدراسة)، ما يعنى ان عملية التقييم لا تتمتع بالموضوعية الكافية لتكون مستقلة عن الأشخاص القائمين عليها أو الخاضعين لها.

الجدول رقم (9)

توزيع المبحوثين وفق آرائهم بمدى تأثير سنوات الخبرة في نتيجة التقييم

سنوات الخبرة	موافق		محايد		غير موافق		المجموع	
	التكرار	النسب المئوية	التكرار	النسب المئوية	التكرار	النسب المئوية	المعدل	النسب المئوية
كلما زادت سنوات خبرة المسؤول في مجال العمل زادت قدرته على تقييم الموظف	366	73.20	80	16.00	54	10.80	**2.62**	**100**
المسؤول الأقل خبرة من الموظف المقيَّم يميل إلى وضع تقييم أعلى للموظف	214	42.80	164	32.80	122	24.40	**2.18**	**100**
كلما زادت سنوات خبرة الموظف زادت فرصة حصوله على تقييم أعلى من الموظف الجديد	291	58.20	108	21.60	101	20.20	**2.38**	**100**

تشير البيانات في الجدول رقم (٩)، الى آراء المبحوثين حول تأثير الخبرة في نتيجة تقييم الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الأردنية الرسمية. ولقد أجاب ما يقارب ثلاثة أرباع المبحوثين (٧٣,٢%) أنه كلما زادت سنوات خبرة المسؤول في مجال العمل زادت قدرته على تقييم الموظف، وعارض ذلك (١٠,٨%)، وكان على الحياد (١٦,٠%). وهذه نتيجة واضحة في الربط بين خبرات المسؤول وقدرته على التقييم. كما حظي موضوع قلة خبرة المسؤول ووضعه لتقييم أعلى للموظف على موافقة (٤٢,٨%)، وعارضة ما يقارب ربع المبحوثين (٢٤,٤%)، ووقوف نحو الثلث (٣٢,٨%) على الحياد. كما ارتفعت نسبة الموافقين (٥٨,٢%)على أن زيادة خبرة الموظف تزيد من فرصته في الحصول على تقييم أعلى، وعارض ذلك الخمس تقريباً (٢٠,٢٠%)، وكان ما يقارب الخمس (٢١,٦%) أيضاً على الحياد.

يشير اتجاه الإجابات الى النمط الملاحظ نفسه في علاقة مستوى التعليم بنتيجة التقييم. فالخبرة كذلك وارتفاع سنواتها سواء بالنسبة للمسؤول القائم بعملية التقييم أوللموظف لها تأثيرفي عملية التقييم من وجهة نظر المبحوثين. وهذا يشير الى أن عملية التقييم تخضع للخصائص المتعلقة بالمسؤول وكذلك بالمرؤوس، ما يشير الى ريب في الموضوعية الصارمة لعملية التقييم، وانها تخضع لتلك العوامل، وربما لغيرها.

الجدول رقم (10)

توزيع المبحوثين وفق آرائهم لمدى تأثير العوامل الشخصية في نتيجة التقييم

عوامل شخصية	موافق		محايد		غير موافق		النسب المئوية
	التكرار	النسب المئوية	التكرار	النسب المئوية	التكرار	النسب المئوية	
العلاقات الإجتماعية بين المقيم والموظف تلعب دوراً في تحسين درجة تقييمه	341	68.20	93	18.60	65	13.00	**100***
تلعب المحسوبية دوراً في تقييم الرئيس للمرؤوس	343	68.60	108	21.60	49	9.80	**100**
المكانة الاجتماعية للموظف تؤثر في نتائج تقييمه	309	61.80	108	21.60	83	16.60	**100**
يتأثر المقيَم بالانطباع الأول الذي يأخذه عن الموظف عند وضعه للتقييم	292	58.40	128	25.60	80	16.00	**100**
يتأثر المقيَم بالانطباع الأخيرالذي يأخذه عن الموظف عند وضعه للتقييم	247	49.40	149	29.80	104	20.80	**100**
يتأثر المقيَم بآراء المسؤولين السابقين وتقييمهم له عند التقييم	284	56.80	121	24.20	95	19.00	**100**
المظهر الشخصي للموظف	333	66.60	107	21.40	60	12.00	**100**

*** تشير الى وجود نقص في الاجابة عن هذا السوال من قبل مبحوث واحد.**

هل تؤثر العوامل الشخصية في عملية التقييم؟ هذا سؤال مهم وجوهري. و كان الاتجاه العام للإجابات عن هذا السؤال والأسئلة الفرعية المرتبطة به، تشير الى تأثير كبير من وجهة نظر المبحوثين (عينة الدراسة). فقد أجاب بالموافقة ما يقارب أو يزيد على ثلثي المبحوثين على تأثير العوامل التالية في عملية التقييم، وهي: (العلاقات الاجتماعية بين المسؤول والموظف؛ المحسوبية؛ والمكانة الاجتماعية للموظف؛ والمظهر الشخصي للموظف (٦٨,٢%، ٦٨,٦%، و ٦٦,٦% على التوالي لكل منها)، في حين حازت عوامل أخرى على موافقة ما يقارب النصف أو يزيد من المبحوثين وهي (انطباعات المسؤول عن الموظف، الانطباعات ألاولية والانطباعات حال التقييم؛ وآراء المسؤولين السابقين (٥٨,٤%، ٤٩,٤% و ٥٦,٨% لكل منها على التوالي). وبشكل عام، حازت هذه العوامل على أقل درجات المعارضة من قبل المبحوثين؛ ما يشير الى شيوع القناعة بعدم موضوعية التقييم، وأنه يخضع، بشكل واضح، للعلاقات

الشخصية بين المسؤول والموظفين ، وكذلك للمكانات الاجتماعية لكل منهم. وكان على الحياد ما يقارب الخمس يزيد وينقص أحياناً لبعض البنود.

أما فيما يختص بالإجابة عن التساؤل الثاني من تساؤلات الدراسة، وهو: هل هنالك تأثير لمصادر التقييم المستخدمة من ناحية (الملف الخاص بالموظف؛ والتقارير الإدارية؛ والحوافز والشكاوى؛ وسجل الدوام والانصراف) في نتيجة تقييم الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الأردنية الرسمية، حسب رأي المبحوثين؟وتوضح الجداول التالية هذه الإجابة، وهي كما يلي:

الجدول رقم (11)

توزيع المبحوثين وفق آرائهم لمدى تأثير ملف الموظف في نتيجة التقييم

الملف الخاص بالموظف	موافق		محايد		غير موافق		المجموع	
	التكرار	النسب المئوية	التكرار	النسب المئوية	التكرار	النسب المئوية	المعدل	النسب المئوية
الرجوع الى ملفك الوظيفي يعتبر من الوسائل الفاعلة عند وضع تقييمك	340	68.00	86	17.20	73	14.60	**2.54**	**100***
يعرض الملف الوظيفي للموظف في جامعتك جميع المعلومات الخاصة بالموظف	345	69.00	109	21.80	45	9.00	**2.60**	**100***

*** تشير الى وجود نقص في الإجابة عن هذا السؤال من قبل مبحوث واحد.**

لقد تم طرح سؤالين حول ما إذا كان الرجوع الى الملف الوظيفي يعد من الوسائل الفاعلة في عملية التقييم؟ وهل يعرض الملف جميع المعلومات الخاصة بالموظف؟. وحظي هذان السؤآلان على موافقة ما يزيد على ثلثي المبحوثين (٦٨,٠%، و٦٩,٠% على التوالي لكل منهما)، وكانت نسب كل من المحايدين والمعارضين منخفضة نوعاً ما (يرجى النظر الى الجدول رقم ١١). وتشير هذه الإجابات أن الملف الوظيفي مصدر مهم لعملية التقييم، ولما يفترض أن يحويه من معلومات وظيفية شاملة عن الموظف. وحقيقة الحال، أن هذه أسئلة تعبّر عن واقع هل هو موجود أم لا. وكون الأمر غير محسوم، فتحول السؤال الى سؤال رأي، وعليه، فقد تعددت الاجابات، لكنها، في الغالب، مع الموافقة. وهذا أمرمتوقع، إذ أن المسؤول يتأثر بالمعلومات السابقة عن الأشخاص، ومن ثم فإنها تؤثر

في عملية التقييم، وبخاصة أن عملية التقييم – كماذكرنا- لا تخضع للموضوعية الصارمة، وفق ما تشير إليه آراء المبحوثين.

الجدول رقم (١٢)

توزيع المبحوثين وفق آرائهم لمدى تأثير التقارير الدورية للموظف في نتيجة التقييم

التقارير الدورية	موافق		محايد		غير موافق		المجموع	
	التكرار	النسب المئوية	التكرار	النسب المئوية	التكرار	النسب المئوية	المعدل	النسب المئوية
تعتمد جامعتك التقارير الدورية لتقييم نشاط الموظف (أسبوعي او شهري أو نصف سنوي)	195	39.00	137	27.40	166	33.20	**2.06**	**100****
وجود تقارير دورية بأعمال كل موظف تستخدم عند النظر في تقييمه من الوسائل التي تزيد من موضوعية التقييم	285	57.00	131	26.20	83	16.60	**2.4**	**100***
توضح التقارير الدورية الأداء الوظيفي الحقيقي للموظف	261	52.20	140	28.00	98	19.60	**2.33**	**100***
ان استخدام التقارير الدورية من قبل المسؤولين يقلل من دور العلاقات الشخصية والمحسوبية عند وضع التقييم	286	57.20	131	26.20	82	16.40	**2.41**	**100***
تساعد التقارير الدورية في اعطاء المسؤولين الجدد فكرة عن عمل الموظف خلال الفترة السابقة .	321	64.20	112	22.40	66	13.20	**2.51**	**100***
تعتبر التقارير الدورية الخاصة بالموظف مرجعاً أساسياً في حال لجوء الموظف للاعتراض على تقييمه	317	63.40	113	22.60	69	13.80	**2.5**	**100***

*** تشير الى وجود نقص في الإجابة عن هذا السوال من قبل مبحوث واحد.**

**** تشير الى وجود نقص في الإجابة عن هذا السوال من قبل مبحوثين اثنين .**

أما عن تأثير التقارير الدورية في عملية التقييم، فقد تم طرح ستة أسئلة حول التقارير من ناحية اعتمادها ومستويات تأثيرها في التقييم. فلقد كان الاتجاه العام للإجابات هو بالموافقة لما يزيد على النصف الى ثلثي المبحوثين الذين يرون أن للتقارير الدورية دوراً في عملية التقييم. ولكن المهم أن وافق (٣٩%) فقط على أن جامعتهم تعتمد التقارير الدورية في تقييم الموظف سواء على المستوى الأسبوعي أو الشهري او نصف السنوي، وعارض ذلك ما يقارب الثلث (٣٣,٢%)، وكان على الحياد (٢٧,٤%). إذاً يوجد من حيث المبدأ، خلاف على مدى

اعتمادية الجامعات على التقارير الدورية في تقييم العاملين لديها. رغم أن نسبة عالية من المبحوثين يرون أن للتقارير تأثيراً في عملية التقييم، فالتقارير الدورية ترصد الأداء الوظيفي الحقيقي للموظف (٥٢,٢%) ووجودها واستخدامها يزيد من موضوعية التقييم (٥٧%)، وأن استخدامها يقلل من تأثير عوامل العلاقات الشخصية والمحسوبية عند وضع التقييم (٥٧,٢%) وأنها تساعد في تعريف المسؤولين الجدد بالموظفين (٦٤,٢%) ، وأن التقارير تعد مرجعاً أساسياً للاعتراض على نتيجة التقييم (٦٣,٣%).

الجدول رقم (13)

توزيع المبحوثين وفق آرائهم لمدى تأثير الحوافز والشكاوى في نتيجة التقييم

الحوافز والشكاوى	موافق		محايد		غير موافق		المجموع	
	التكرار	النسب المئوية	التكرار	النسب المئوية	التكرار	النسب المئوية	المعدل	النسب المئوية
تعتبر الشكاوي والحوافز المسجلة في ملف الموظف من الأسس المهمة التي يعتمد عليها في تقييمه	255	51.00	145	29.00	99	19.80	**2.31**	١٠٠*
يتم عادة مناقشة الموظف وإعلامه بالشكوى المقدمة ضده قبل وضعها في الملف	250	50.00	131	26.20	117	23.40	**2.27**	١٠٠**
الشكوى المقدمة بحق الموظف تكون عادة كيدية	176	35.20	213	42.60	109	21.80	**2.13**	١٠٠**

***لم يجب مبحوث عن هذا السؤال**

**** لم يجب مبحوثان اثنان على هذا السؤال.**

هل تعتبر الشكاوى والحوافز المسجلة في ملف الموظف من الأسس المهمة لتقييم الأداء؟ أجاب النصف تقريباً (٥١,٠%) بالموافقة على ذلك، وعارضه نحو خمس المبحوثين (١٩,٨٥)، وبقية المبحوثين كانوا محايدين (٢٩,٠%). هنا يتبين توزع الإجابات، وتركزها حول الموافقة أو الحياد. ربما تعود هذه النتيجة لعدم وضوح معايير التقييم، فلو كانت الشكاوى والحوافز من معايير التقييم لكان هذا سؤال حقائق لا سؤال رأي. ورغم توزع الإجابات إلا أن النسبة الكبيرة (النصف تقريباً) توافق على ذلك. ومن المتوقع فعلاً أن يكون لمضامين ملف الموظف وسلوكه الوظيفي الإيجابي أو السلبي أثر في عملية التقييم، إذ إن المعرفة المسبقة بالموظف والتصورات المشكلة عنه قد يكون لها دور في عملية التقييم، في غياب معايير ومقاييس موضوعية صارمة.

أما بشأن مناقشة الموظف وإعلامه بالشكاوى المقدمة ضده قبل وضعها في الملف، فقد وافق نصف المبحوثين (٥٠,٠%) على ذلك، وعارضه نحو الربع (٢٣,٤%)، وكانت نسبة المحايدين (٢٦,٢%). وينطبق التفسير السابق على هذه النتيجة تقريباً، إذ إنه في غياب معايير واضحة صارمة تكون الآراء مختلفة، وتتوزع بين الموافقة والمعارضة مروراً بالحياد.

أما بخصوص هل الشكاوى تكون عادة كيدية، فقد أجاب نحو الثلث بالموافقة (٣٥,٢%) وعارضه (٢١,٨%) في حين كانت الغالبية للمحايدين (٤٢,٦%). وقد تعود هذه النتيجة الى الطبيعة الإشكالية للشكاوى وصعوبة الجزم بأنها كيدية أو صحيحة. لهذا فقد انخفضت نسبة الموافقين على البنود السابقة، وارتفعت، بشكل ملحوظ، نسبة الإجابات المحايدة. وهذا امر إشكالي، وربما سيبقى كذلك لصعوبة الحكم على النوايا.

الجدول رقم (14)

توزيع المبحوثين وفق آرائهم لمدى تأثير سجل الدوام والانصراف في نتيجة التقييم

سجل الدوام	موافق		محايد		غير موافق		المجموع	
	التكرار	النسب المئوية	التكرار	النسب المئوية	التكرار	النسب المئوية	المعدل	النسب المئوية
يتم تسجيل معلومات الدوام في سجل الدوام بكل مصداقية ونزاهة	246	49.20	134	26.80	119	23.80	**2.25**	١٠٠*
يعتبر سجل الدوام من الأدوات الفاعلة في تقييم أداء الموظف	256	51.20	125	25.00	118	23.60	**2.28**	١٠٠*

*** لم يجب عن هذا السؤال مبحوث واحد.**

يرى ما يقارب نصف المبحوثين (٤٩,٢%) ان معلومات الدوام تسجل بكل صدقيّه ونزاهة، ويعارض ذلك ما يقارب الربع (٢٣,٨%)، ونسبة اكبر من الربع قليلا تقف على الحياد (٢٦,٨%). من جانب آخر، يرى ما يزيد على نصف المبحوثين (٥١,٢%) أن سجل الدوام يعتبر من الأدوات الفاعلة في تقييم أداء الموظف، في حين يعارض ذلك ربع المبحوثين تقريباً (٢٣,٦%)، ويقف على الحياد الربع الباقي (٢٥,٠%). ويبدو هنا سلوك باطن عند الموظفين، فهم أولاً لا يوافقون على صدقية ونزاهة تسجيل معلومات الدوام، ومع ذلك يعتبرونها من الأدوات الفاعلة في عملية تقييم أداء الموظفين.

ثالثاً: مدى معرفة العاملين بإجراءات التقييم والتظلّم المتبعة

أما فيما يختص بالإجابة عن السؤال الثالث من أسئلة الدراسة، المتعلق بمدى معرفه العاملين في الجامعات الأردنية الرسمية بإجراءات عملية التقييم المتبعة في جامعتهم وحسب رأي المبحوثين، فإن الجدول رقم(١٥) يبين ذلك للعينة كاملة. أما ما يختص بالعينات الفرعية من الجامعات، فتم وضع الجداول في الملاحق، ويمكن الرجوع اليها للتعرف على التنوعات والتباينات في الإجابات لتلك العينات.

يتعلق هذا السؤال بمدى معرفة العاملين بإجراءات التقييم والتظلم المتبعة في جامعاتهم .ولأغراض تبسيط عرض النتائج، فقد تم تقسيم هذه الإجراءات الى ثلاثة أقسام: إجراءات ما قبل التقييم؛ واجراءات ما بعد التقييم؛ والقسم الأخير تأثير نتائج التقييم وكيفية توظيفها عملياً. وسيتم تحليل النتائج حسب هذا القسم.

إجراءات ما قبل التقييم:

يشير الاتجاه العام للإجابات عن غياب الإجماع او حتى رأي غالب لمعظم البنود. ويشير هذا الاتجاه الى ضبابية في عملية التقييم، وربما غياب المعرفة الوظيفية الحقيقية بتلك الإجراءات، ما يسمح بظهور تصورات وتوقعات وشكوك حول موضوعية التقييم. فلم يوافق سوى (٤٤,٢%) منهم أنهم على معرفة بتلك الإجراءات، ويوافق(26.60 %) فقط على موضوعية تلك الإجراءات، ويعارض موضوعيتها (37.60 %)، ويقف البقية على الحياد.

وتنبثق موضوعية التقييم من العناصر الداخلة فيه، ولا سيما المعرفة الموضوعية للشخص القائم على التقييم بالسيرة الوظيفية والأداء العملي للموظف، واطلاعه على معلومات كافية تسمح بالتقييم الموضوعي. لكن تشير النتائج الى قصور في امتلاك المقيم لتلك العناصر، وذلك حسب رأي المبحوثين المشاركين في هذه الدراسة. فمثلا فيما يتخص بوجود فترة زمنية

كافية لعمل الموظف تحت إشراف رئيسه حتى يستطيع تقييم أدائه، فقد وافق (٤٢%)فقط على ذلك، وعارضه ما يزيد على الثلث (٣٦,٢%)، ووافقت نسبة مشابهة (٤١,٠%)، على أن المقيِّم يتابع عمل الموظف في أثناء فترة التقييم، وبمعارضة ما يقارب الثلث (٣٢,٨%). ووافقت نسبة أقل تقارب الثلث (٣٢,٦%) على أن المقيِّم يطلع على الملف الوظيفي الخاص بالموظف، والتقارير الدورية، وسجل الدوام والشكاوى، والحوافز، وذلك قبل عملية التقييم، وعارضه نسبة أكبر بقليل (٣٤,٤%)، ومن كانوا على الحياد أيضا أكثر من الموافقين (٣٣,٠%). وفي حين تشير النتائج الى أنه يتدخل أكثر من شخص في عملية التقييم (٤٠,٦%، موافق)، ومعارضة (٢٦,٦%)، يرى فقط (٢٨,٢%) أن الموظف يشارك في وضع تقييمه ومناقشته، بمعارضة (٤٨,٢%)، وحياد (٢٣,٦%)..

يضاف الى العناصر المعززة للموضوعية تدريب المقيّم على نموذج التقييم، وتعريفه بأثر التقييم في التطور الوظيفي للعاملين. وكانت الإجابات الغالبة بعدم الموافقة على ذلك (٤٢%)، وموافقة (٣٣%) فقط، وبقاء (٢٤,٢%) على الحياد. كما أن نسب المعارضة كانت هي الأكبر (٤٢,٦%) لوجود سياسة للرجوع الى الملف الوظيفي عند وضع التقييم، إضافة الى موافقة (٣٩%) فقط على أنه يتم النظر في الشكاوى والحوافز الخاصة بالموظف عند وضع تقييمه. وتعزز هذه النتائج توجهات المبحوثين وآرائهم على نقص في العناصر اللازمة لتحقيق موضوعية أفضل في عملية التقييم، وقد يشير ذلك الى غلبة الانطباعية، وربما التسرع في إجراءات التقييم.

إجراءات ما بعد التقييم:

أما فيما يختص بالإجراءات البعدية لعملية التقييم وإجراءات التظلم، فالنمط السائد في الإجابات هو توزع الإجابات على الخيارات الثلاث بتفاوت في النسب، وظهور نوع من التناظر بين نسب الموافقة والمعارضة، ما يشير الى استقطاب واضح في الإجابات، يدل، كما ذكرنا سابقاً، على غياب معايير وإجراءات واضحة ومحددة لعملية التقييم وما يلحق بها. وتجدر هنا الإشارة الى أن نسب المحايدين تراوح خمس الى ربع المبحوثين، وتقل أحياناً عن الخمس.

لقد وافق (٤٢,٦%) على ان الموظف الحاصل على تقييم متدن يسبق ذلك اعطائه تنبيهات وانذارات مسبقة شفهية وخطية من قبل رؤسائه، وعارض ذلك ثلث المبحوثين (٣٣,٨%)، وعن السماح للموظف بالاطلاع على تقريره بعد وضعه، أجاب بالموافقة (٣٧,٨%) ومعارضة اكبر (٤٤,٢%). وحتى بعد مضي سنوات فلم يوافق الا (٣٦,٢%) على انه يسمح لموظف بالاطلاع على تقريره. كما اجاب ما يقارب النصف (٤٨,٦%) على انه يحق للموظف الاعتراض على تقييمه اذا شعر بالظلم، ووافق (٤١,٤%) على وجود فترة زمنية محددة للتظلم. وأما فيما يختص بوجود احراءات محددة تتبعها المؤسسة في حال تظلم الموظف فقد اجاب بالموافقة (٤٣,٢%) فقط وعارض ذلك ما يقارب الثلث (٣,٠٦%)، وحياد ما يزيد عن الربع بقليل (٢٦,٠%)، وكانت الاجابة بالموافقة على وجود لجنة متخصصة للنظر في الاعتراضات، (٣٦,٨%)، وعارض ذلك نسبة مشابهة تقريبا (٣٥,٠%). ويلاحظ نفس نمط الاجابة عن سؤال انه يتم استدعاء الموظف لمناقشة اعتراضه على التقييم من قبل اللجنة المتخصصة بذلك (٣٧,٢%، موافقة، ٣٦,٢% معارضة).

تأثير نتائج التقييم:

كانت تلك إجراءات التقييم ومدى موضوعيتها ومعرفة العاملين بها ومدى تطبيقها، ويبقى أمر مهم هو: هل للتقييم أثر في الوضع الوظيفي للموظف؟ إن الأخذ في الاعتبار الأداء السابق للموظف في تقييمه، وكما تبين سابقاً أنه ممارسة ليست معيارية وليست ثابتة ولا يتم الأخذ بها بوصفها سياسة ثابتة مستقرة. ولقد أجاب بالموافقة (٤٣,٠%) من المبحوثين أن نتائج التقارير السابقة لها دور في قرار تعديل التقييم، وعارض ذلك الثلث تقريباً (٣٢,٢%) وحياد نسبة تقارب الربع (٢٣,٨%)، ما يشير إلى ضبابية التقييم أنه لم يوافق سوى (٣٧,٤%) على أن أدوات التقييم الحالية تساعد في زيادة الحافزية لدى الموظفين، وكانت نسبة المعارضة أكبر بقليل (٣٨,٦%)، فالغالبية تشير إلى قصور في هذه الأدوات في تحفيز، ومن ثم، تحسين ألاداء الوظيفي للعاملين. لكن نتائج تقارير التقييم تؤخذ في الاعتبار عند ترقية الموظف كما أجاب بالموافقة ما يزيد على نصف المبحوثين (٥٦,٢%)، وبمعارضة أقل (٢٧,٠%)، ونسبة حياد منخفضة نوعا ما (١٦,٦%).

مجمل الإجابات يشير الى غياب نسق سياسات ثابت في الاستفادة من التقييم في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، وكذلك غياب فهم عام لإجراءات التقييم وما بعدها، ولكيفية توظيف التقييم في تطوير أداء العاملين.

تشير النتائج، بمجملها، إلى غياب سياسة وإجراءات واضحة محددة في عملية التقييم سواء في إجراءاتها القبلية، أو في أثناء عملية التقييم، أو بعد صدور قرار التقييم وتوظيفه. هذا الغياب للسياسات ولإجراءاتها المحددة الواضحة المعلنة، يقلل من موضوعية عملية التقييم وفاعليتها ويلقي بظلال من الشك على موضوعيتها وجدواها، الأمر الذي يستدعي من الجامعات أن تولي هذا الأمر جلّ عنايتها إن كانت تسعى حقاً لتحسين أداء العاملين، وتحقيق فاعلية وكفاءة أفضل في الأداء العام للجامعات.

الجدول رقم (15)

رأي المبحوثين في العينة بإجراءات التقييم وعملية التظلم المتبعة لديهم

البنود	موافق		محايد		غير موافق		المجموع	
	التكرار	النسب المئوية	التكرار	النسب المئوية	التكرار	النسب المئوية	التكرار	النسب المئوية
انت على علم بالوسائل والإجراءات التي يجب أن يتبعها الرئيس في حال تقييمك	221	44.20	110	22.00	169	33.80	٥٠٠	١٠٠
تتصف الإجراءات المنبثقة في تقييم أداء الموظف في جامعتك بالحياد والموضوعية	133	26.60	179	35.80	188	37.60	٥٠٠	١٠٠
تحدد الجامعة فترة زمنية كافية لعمل الموظف تحت اشراف رئيسه حتى يستطيع تقييمه	210	42.00	109	21.80	181	36.20	٥٠٠	١٠٠
يتابع المقيّم أداء الموظف على مدار فترة التقييم	205	41.00	131	26.20	164	32.80	٥٠٠	١٠٠
يطلع المقيَم على الملف الوظيفي الخاص بالموظف والتقارير الدورية وسجل دوامه والشكاوي والحوافز الخاصة به قبل عملية التقييم	163	32.60	165	33.00	172	34.40	٥٠٠	١٠٠
يتدخل في عملية تقييم الموظف أكثر من شخص أو جهة	203	40.60	114	22.80	183	36.60	٥٠٠	١٠٠
يتم اشراك الموظف في وضع تقييمه ومناقشته	141	28.20	118	23.60	241	48.20	٥٠٠	١٠٠
يتم تدريب المقيم بشكل جيد على نموذج تقييم الموظف من قبل ادارة الموارد البشرية وتعريفه بأثر نتائج التقييم على التطور الوظيفي للموظف	158	31.60	131	26.20	210	42.00	٥٠٠	١٠٠*
من السياسات المتبعة في جامعتك الرجوع لملفك الوظيفي عند وضع تقييمك الوظيفي	165	33.00	121	24.20	213	42.60	٥٠٠	*١٠٠
يتم النظر في الشكاوي والحوافز الخاصة بالموظف عند وضع تقييمه	195	39.00	144	28.80	161	32.20	٥٠٠	١٠٠
عندما يعطى الموظف تقييمات متدنية فأنه يسبق ذلك اعطائه تنبيهات وانذارات مسبقة شفهية وخطية من قبل رؤسائه	213	42.60	118	23.60	169	33.80	٥٠٠	١٠٠
تسمح جامعتك للموظف بالإطلاع على تقريره بعد وضعه من قبل المسؤول	189	37.80	89	17.80	221	44.20	٥٠٠	١٠٠*
يحق للموظف بعد سنوات محددة من كتابة تقريره الاطلاع على نتيجة التقارير السابقة	181	36.20	108	21.60	209	41.80	٥٠٠	١٠٠**
يحق للموظف في جامعتك الاعتراض على تقييمه اذا شعر بالظلم	243	48.60	104	20.80	152	30.40	٥٠٠	١٠٠*

هنالك فترة زمنية محددة لرفع التظلم واعادة النظر في التقييم	207	41.40	131	26.20	161	32.20	٥٠٠	١٠٠*
هنالك اجراءات محددة تتبعها مؤسستك في حال تقدم الموظف بطلب اعادة النظر في تقييمه	216	43.20	130	26.00	153	30.60	٥٠٠	١٠٠*
أنت على علم بالوسائل والإجراءات التي يجب أن يتبعها الموظف في حال طلبه اعادة تقييمه	176	35.20	138	27.60	186	37.20	٥٠٠	١٠٠
ينظر لطلبات الإعتراض على التقييم من قبل لجنة متخصصة مؤهلة لذلك	184	36.80	140	28.00	175	35.00	٥٠٠	*١٠٠
يتم استدعاء الموظف لمناقشة اعتراضه على التقييم من قبل اللجنة المتخصصة بذلك	186	37.20	132	26.40	181	36.20	٥٠٠	١٠٠*
تلعب نتائج التقارير السابقة للموظف دوراً مهما في قرار تعديل تقييمه	215	43.00	123	24.60	161	32.20	٥٠٠	١٠٠*
تساعد أدوات التقييم الحالية على زيادة الحافزية لدى الموظفين	187	37.40	119	23.80	193	38.60	٥٠٠	١٠٠*
تؤخذ تقارير التقييم بعين الإعتبار عند ترقية الموظف	281	56.20	83	16.60	135	27.00	٥٠٠	١٠٠*

***لم يجب مبحوث عن هذا السؤال ** لم يجب مبحوثان اثنان عن هذا السؤال.**

جدول رقم (١٦)

توزيع المبحوثين حسب إجاباتهم عن الاسئلة المفتوحة

السؤال	الإجابة	عدد التكرارات	النسبة المئوية للمبحوثين على الإجابة
ما هي أهم الأسس والمصادر التي تعتقد بأنه يجب أن ينظر إليها المقيم عند وضعه للتقييم	الابتعاد عن الآراء الشخصية والاعتماد على الموضوعية في وضع تقييم الموظف	٣٨٥	%٧٧
	تجنب الواسطة والمحسوبية	٣٦٠	%٧٢
	إطلاع الموظف على تقريره السنوي ليعلم مستوى إنجازه السنوي	٣٤٥	%٦٩
	مدى فاعلية الموظف وقدرته على الإنتاج واتقانه للعمل الخاص بتخصصه الذي درسه ووظف على أساسه	٢٨٠	%٥٦
	الرجوع للملف الشخصي للموظف بوضع التقييم حسب المضمون فيه.	٢٦٠	%٥٢
	تعاون الموظف مع زملائه والإخلاص والصدق في العمل	٢٦٠	%٥٢
	مراعاة المؤهل العلمي والقدرة على العمل	١٨٠	%٣٦

%٣٢	١٦٠	مناقشة الموظف حول بعض الأمور المتعلقة بالعمل وأدائه	
%١٣	٦٥	نظرة الموظف للعمل هل هي نظرة مادية أم نظرة عمل وإخلاص	
%٨٨	٤٤٠	أن لا يكون سرياً وللموظف الحق في معرفة تقييمه.	هل لديك أي اقتراحات حول كيفية تحسين وتطوير نموذج تقييم الموظف المستخدم في جامعتك والمصادر المعتمدة في ذلك
%٨٥	٤٢٥	أن يكون نموذج التقييم مفصلاً وشاملاً لجميع أوجه التقييم، وينظر في التقييمات السابقة، وأن يكون هنالك تقارير شهرية بناء عليها يوضع التقييم السنوي.	
%٨٥	٤٢٥	منح حوافز مادية أو إدارية أو معنوية للموظف المتميز أو منحه دورات لتطوير نفسه أكثر.	
%٨٢	٤١٠	تشكيل لجنة في مكان على الأقل مكونة من ثلاثة أشخاص لوضع تقييم أكثر موضوعية.	
%٧٢	٣٦٠	اطلاع الموظف على الأسس المتبعة لوضع التقييم لكي يعمل على تحسين أداءه.	
%٦٩	٣٤٥	في حالة الاعتراض يجب مقابلة الشخص المعني، ومن وضع له التقييم وإعلامه بنقاط الضعف عنده.	
%٥٢	٢٦٠	أن يكون التقييم له دور فعال في تغيير وضع الموظف.	
%١٧	٨٥	تطوير نموذج التقييم بما يتناسب مع الزمان.	
%١١	٥٥	الموظف الذي يكون تقييمه مقبولاً أو ضعيفاً لسنتين متتاليتين أن ينقل لمكان آخر.	

تحليل الاجابات عن الأسئلة المفتوحة (النوعية).

لقد تم طرح سؤالين مفتوحين أولهما عن أهم الأسس والمصادر التي يجب أن ينظر إليها المقيم عند وضعه للتقييم

وكان السؤال الثاني عن مقترحات المبحوثين حول كيفية تحسين وتطوير نموذج تقييم الموظف المستخدم في مؤسستهم.

ولقد أشار ما يقارب ثلثي المبحوثين (٧٧%) الى أهمية الابتعاد عن الآراء الشخصية والاعتماد على الموضوعية في وضع تقييم الموظف، وتجنب الواسطة والمحسوبية (٧٢%) ، واطلاع الموظف على تقريره السنوي ليعلم مستوى إنجازه (٦٩%). كما قدمت اقتراحات كثيرة (يرجى النظر الى الجدول رقم (١٦))

أما فيما يتعلق بالإجابات عن السؤال الثاني، فقد أجاب نسبة كبيرة (٨٨%) من المبحوثين على أن لا يكون التقييم سرياً، وأنه للموظف الحق في معرفة تقييمة (٨٥%)، ومنح حوافز مادية أم معنويه او دورات لتطوير أداء الموظف (٨٥%)، وأن يكون نموذج التقييم مفصلاً وشاملاً لجميع أوجه التقييم (٨٥%) وأن ينظر في التقييمات السابقة والتقارير الشهرية عند وضع التقييم (٨٥%). كما أشارت نسب عالية من المبحوثين الى ضرورة وجود لجنة مكونة، على الأقل، من ثلاثة أشخاص لوضع تقييم أكثر موضوعية (٨٢%)، واطلاع الموظف على الأسس المتبعة لوضع التقييم لكي يعمل على تحسين أدائه (٧٢%). كما قدّم المبحوثون مقترحات أخرى (يرجى النظر الى الجدول رقم ١٦).

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

هدفت الدراسة الحالية إلى الإجابة عن ثلاثة أسئلة رئيسة حول التقيم والعوامل المؤثرة فيه من وجهة نظر المبحوثين (أفراد الدراسة)، والأسئلة هي أولها كان عن تأثير خصائص المقيم في تقييم الأداء. وشملت الخصائص: (الجنس؛ والعمر؛ والمستوى التعليمي؛ والخبرة؛ ومجموعة من العوامل الشخصية والاجتماعية) والسؤال الثاني عن أثر مصادر التقييم المستخدمة في نتيجة التقييم، والسؤال الأخير عن مدى معرفة العاملين بإجراءات عملية التقييم المتبعة في جامعاتهم. وفي ما يلي خلاصة النتائج:

السؤال الاول: تأثير خصائص المقيم: : (الجنس؛ والعمر؛ والمستوى التعليمي؛ والخبرة؛ ومجموعة من العوامل الشخصية والاجتماعية)

تشير النتائج، بشكل عام، الى أن غالبية المبحوثين يرون أن لجنس (نوع) المقيم أثراً في عملية تقييم الموظفات الإناث. ومن ناحية أخرى، تنخفض نسبة الموافقة على تأثير الجنس في حالة الموظفين الذكور. وقد يعود ذلك الى محاباة من طرف المقيم أو للجدية التي تتمتع بها الإناث، وبخاصة أنهن في تنافس لإثبات الذات في مجال العمل.

أما بخصوص العمر؛ فترى الغالبية من المبحوثين أن المقيمين الأكبر سنا هم أكثر قدرة على التقييم من المقيمين الأصغر سنا. وقد يكون ذلك منطقياً باعتبار أن ارتفاع عمر المقيم يجعله أكثر قدرة على التقييم، لأنه قد اكتسب خبرة ودراية، وربما حكمة بالتقدم في العمر تعطيه مزيدا من الموضوعية، والقدرة على التقييم.

تشير مجمل الإجابات عن الأسئلة المتعلقة بتأثير التعليم، الى أنه يوجد تأثير للتعليم في التقييم. وكانت الاتجاهات الغالبة عند مايزيد على نصف المبحوثين أن ارتفاع المستوى التعليمي للشخص القائم على التقييم يؤثر في تلك العملية، كما أن التقارب في المستوى التعليمي للمقيم وللموظف، يؤثر في عملية التقييم، إضافة الى أن ارتفاع مستوى تعليم الموظف عن المقيم يؤثر سلباً في عملية التقييم. يتبين من هذه النتائج بإيجاز أن المستوى التعليمي للمقيم وللموظف، يؤثر في عملية التقييم. وهذا يشير الى أن عملية التقييم تخضع لمثل هذه العوامل حسب وجهة نظر المبحوثين (عينة الدراسة)، ما يعنى أن عملية التقييم لا تتمتع بالموضوعية الكافية لتكون مستقلة عن الاشخاص القائمين عليها او الخاضعين لها.

يشير اتجاه الإجابات المتعلقة بتأثير الخبرة الى النمط الملاحظ نفسه في علاقة مستوى التعليم بنتيجة التقييم. فالخبرة كذلك وارتفاع سنواتها، سواء بالنسبة للمسؤول القائم بعملية التقييم او للموظف، لها تأثير في عملية التقييم من وجهة نظر المبحوثين. وهذا يشير الى أن عملية التقييم تخضع للخصائص المتعلقة بالمسؤول، وكذلك بالمرؤوس، ما يشير الى ريب في الموضوعية الصارمة لعملية التقييم، وأنها تخضع لتلك العوامل وربما لغيرها.

وتشير النتائج الى أن الاتجاه العام للإجابات عن هذا السؤال، والأسئلة الفرعية المرتبطة به، الى تاأير كبير، من وجهة نظر المبحوثين (عينة الدراسة). فلقد أجاب بالموافقة ما يقارب أو يزيد على ثلثي المبحوثين على تأثير العوامل التالية في علمية التقييم، وهي: (العلاقات الاجتماعية بين المسؤول والموظف؛ والمحسوبية؛ والمكانة الاجتماعية للموظف؛ والمظهر الشخصي للموظف).

كما حازت عومل أخرى مثل: (انطباعات المسؤول عن الموظف؛ وآراء المسؤولين السابقين) على نسب موافقة تقترب من النصف. وتشير هذه النتائج الى قناعة المبحوثين بعدم موضوعية التقييم، وأنه يخضع، بشكل واضح، للعلاقات الشخصية والاجتماعية بين المسؤول والموظفين.

السؤال الثاني: تأثير مصادر التقييم المستخدمة من ناحية (الملف الخاص بالموظف؛ والتقارير الإدارية؛ والحوافز والشكاوى؛ وسجل الدوام والانصراف) في نتيجة تقييم الأداء الوظيفي

أما فيما يختص بتأثير الملف الخاص بالموظف والتقارير الدورية، فلقد كان الاتجاه العام للإجابات هو بالموافقة لما يزيد على النصف إلى ثلثي المبحوثين الذين يرون أن للتقارير الدورية دوراً في عملية التقييم. ولكن الأمر الملاحظ هو انخفاض نسبة الموافق على أن جامعاتهم تعتمد على التقارير الدورية في تقييم الموظفين سواء على المستوى الأسبوعي أو الشهري أو نصف السنوي. إذن، يوجد، من ناحية المبدأ، خلاف على مدى اعتمادية الجامعات على التقارير الدورية في تقييم العاملين لديها. رغم أن نسبة عالية من المبحوثين ترى أن للتقارير تأثيراً في عملية التقييم، فالتقارير الدورية ترصد الأداء الوظيفي الحقيقي للموظف، ووجودها، واستخدامها يزيد من موضوعية التقييم، وأن استخدامها يقلل من تأثير عوامل العلاقات الشخصية والمحسوبية عند وضع التقييم وأنها تساعد في تعريف المسؤولين الجدد بالموظفين ، وأنها تعد مرجعاً أساسياً للاعتراض على نتيجة التقييم.

ويرى ما يزيد على نصف المبحوثين أن الشكاوى والحوافز المسجلة في ملف الموظف من الأسس المهمة لتقييم الأداء. ومن المتوقع فعلاً أن يكون لمضامين ملف الموظف وسلوكه الوظيفي الإيجابي أو السلبي أثر في عملية التقييم، إذ إن المعرفة المسبقة بالموظف والتصورات المشكلة عنه، قد يكون لها دور في عملية التقييم، في غياب معايير ومقاييس موضوعية صارمة.

أما بخصوص مناقشة الموظف واعلامه بالشكاوى المقدمة ضده قبل وضعها في الملف، فقد وافق نصف المستجيبين على ذلك، وعارضه نحو الربع، وكانت نسبة المحايدين نحو الربع أيضاً. وينطبق التفسير السابق على هذه النتيجة تقريباً، إذ إنه في غياب معايير واضحة صارمة تكون الآراء مختلفة، وتتوزع بين الموافقة والمعارضة مرورا بالحياد.

وأفاد ما يقارب نصف المبحوثين أن معلومات الدوام تسجل بكل صدقية ونزاهة، ويعارض ذلك ما يقارب الربع، ونسبة أكبر من الربع قليلاً تقف على الحياد. ومن جانب آخر يرى ما يزيد على نصف المبحوثين أن سجل الدوام يعتبر من الأدوات الفاعلة في تقييم اداء الموظف، في حين يعارض ذلك ربع المبحوثين تقريبا ويقف على الحياد الربع الباقي. يبدو هنا سلوك باطن عند الموظفين فهم اولا لا يوافقون على مصدقية ونزاهة تسجيل معلومات الدوام، ومع ذلك يعتبرونها من الأدوات الفاعلة في عملية تقييم اداء الموظفين.

السؤال الثالث: مدى معرفة العاملين بإجراءات التقييم والتظلم المتبعة

يشير الاتجاه العام للإجابات عن غياب الإجماع او حتى رأي غالب لمعظم البنود المتعلقة بإجراءات التقييم. ويشير هذا الاتجاه الى ضبابية في عملية التقييم، وربما غياب المعرفة الوظيفية الحقة بتلك الاجراءات، ما يسمح بظهور تصورات وتوقعات وشكوك حول موضوعية التقييم. فلم

يوافق سوى (٤٤,٢%) منهم أنهم على معرفة بتلك الإجراءات، ويوافق (26.60 %) فقط على موضوعية تلك الاجراءات. ويعارض موضوعيتها (37.60 %)، وتقف البقية، على الحياد.

وتنبثق موضوعية التقييم من العناصر الداخلة فيه، وبخاصة المعرفة الموضوعية للشخص القائم على التقييم بالسيرة الوظيفية والأداء العملي للموظف، واطلاعه على معلومات كافية تسمح بالتقييم الموضوعي. لكن تشير النتائج الى قصور في امتلاك المقيم لتلك العناصر وذلك حسب رأي المبحوثين المشاركين في هذه الدراسة. فمثلاً في ما يختص بوجود فتره زمينة كافية لعمل الموظف تحت إشراف رئيسه حتى يستطيع تقييم أدائه، فقد وافق (٤٢%) فقط على ذلك، وعارضه ما يزيد على الثلث، تشير النتائج، بمجملها، الى غياب سياسة وإجراءات واضحة محددة في عملية التقييم، سواء في إجراءاتها القبلية أو في أثناء عملية التقييم، أو بعد صدور قرار التقييم وتوظيفه. هذا الغياب للسياسات ولإجراءاتها المحددة الواضحة المعلنة، يقلل من موضوعية وفاعلية عملية التقييم، ويلقي بظلال من الشك على موضوعيتها وجدواها' الامر الذي يستدعي من الجامعات أن تولي هذا الأمر جلّ عنايتها إن كانت تسعى حقاً لتحسين أداء العاملين، وتحقيق فاعلية وكفاءة أفضل في الأداء العام للجامعات.

التوصيات:

في ضوء ما خلصت اليه الدراسة من نتائج، فإنها توصي بما يلي :

- وجود سياسات واضحة للموارد البشرية، وبخاصة لعملية التقييم، وكيفية توظيفها في تحسين أداء الموظفين.
- وضع معايير وضوابط واجراءات محددة للتقييم، وتدريب المسؤولين القائمين على عملية التقييم على كيفية تطبيقها بموضوعية ودقة.
- اطلاع العاملين كافة على المعايير والإجراءات والضوابط المعتمدة في عملية التقييم.
- إيلاء التقارير الدورية والملف الخاص بالموظف العناية اللازمة، واعتمادها في عملية التقييم.

- إطلاع الموظفين على نتائج التقييم، والعمل على الاستفادة منها في تحسين مستوى أدائهم، وتصميم برامج تدريبية لتطوير أدائهم، ومعالجة الثغرات في تقييماتهم.
- إجراء دراسات معمقة حول أداء العاملين في الجامعات الأردنية؛ نظراً لأهمية وشح الدراسات .

قائـمة المراجـع

المراجع باللغة العربية :

١. أبو ماضي،خالد (٢٠٠٧). **معوقات تقييم اداء العاملين في الجامعات الفلسطينية وسبل علاجها**، رسالة ماجستير غير منشورة،الجامعة الاسلامية،غزة، فلسطين.

٢. بربر، كامل (٢٠٠٠). **ادارة الموارد البشرية وكفاءة الاداء التنظيمي**، (ط٢)، لبنان:المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.

٣. بوكميش، لعلي (٢٠٠١).**نظام تقويم اداء العاملين في الوظيفة العامة بالجزائر**، رسالة ماجستيرغير منشورة، الجامعة الاردنية، عمان، الأردن.

٤. ثابت، زهير (٢٠٠١). **كيف تقيم اداء الشركات والعاملين**، القاهرة: دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع.

٥. الحنيطي، محمد فالح (٢٠٠٣)، اتجاهات الموظفين في الأجهزة الحكومية في الأردن نحو تطبيق مقابلة تقويم الأداء: دراسة ميدانية تحليلية. **مجلة دراسات: العلوم الادارية**، ٣٠ (١): ١٤٥-١٦٣.

٦. الحوامدة، نضال صالح (٢٠٠٤). العلاقة بين مستوى إدراك فاعلية وعدالة نظام تقويم الأداء وكل من الأداء الوظيفي ، والرضا الوظيفي ، والولاء التنظيمي ، والثقة التنظيمية في الوزارات الخدمية الأردنية: دراسة ميدانية. **مجلة جامعة الملك سعود : العلوم الإدارية**، ١٦(١): ٦١-٩٩.

٧. الشوابكة، خالد محمد (٢٠٠٨)، العلاقة بين تطبيق الحكومة الإلكترونية والأداء الوظيفي، دراسة ميدانية من خلال اتجاهات موظفي الدوائر الحكومية في المملكة الأردنية الهاشمية.

٨. درة، عبد الباري وآخرون (٢٠٠٨). **ادارة القوى البشرية في القرن الحادي والعشرين**، دار وائل للنشر والتوزيع.

٩. ربابعة، علي محمد (٢٠٠٣)، **إدارة الموارد البشرية**، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع.

١٠. الخطيب، راكان محمد حسن (٢٠٠٨)، **أثر تطبيق الجودة الشاملة في الأداء الوظيفي للعاملين**، دراسة ميدانية على عينة من موظفي مجموعة الاتصالات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاردنية، الاردن.

١١. سعاد، بعجي (٢٠٠٧). **تقييم فعالية نظام تقييم اداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بوضياف، الجزائر.

١٢. شاويش، مصطفى (٢٠٠٥). **ادارة الموارد البشرية**، ادارة الأفراد، عمان : الشروق.

١٣. شمسان، أحمد (٢٠٠١). **قضايا ادارية**، القاهرة: مركز دراسات القاهرة.

١٤. صلاح عبدالله، (١٩٩٩)، **فعالية تقييمالأداء، بحث مقدم لندوة المدير الفعال**، معهدالإدارة العامة، الرياض، ص.١٨.

١٥. صليحة، شامي (٢٠١٠). **المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين :دراسة حالة جامعة (محمد بوقرة) بومرداس**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة امحمد بوقرة بومرداس، الجزائر.

١٦. الصيرفي، محمد (٢٠٠٧). **ادارة الموارد البشرية،الاسكندرية**: دار الفكر الجامعي.

١٧. الصيرفي، محمد (٢٠٠٩). **الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي التحليلي على مستوى المنظمات**، (ج٤)، مصر: المكتب الجامعي الحديث.

١٨. عبد الباقي،صلاح (٢٠٠٠). **ادارة الموارد البشرية**،عمان: الدار الجامعية للنشر.

١٩. العواملة، نائل (١٩٩٥). **تطوير المنظمات(المفاهيم والهياكل والاساليب)**، (ط٢)،عمان: مركز احمد ياسين الفني.

٢٠. غرايبة، فوزي واخرون(٢٠٠٢)، **أساليب البحث العلمي**،عمان: دار وائل للنشر.

٢١. ماهر،أحمد (٢٠٠٧). **ادارة الموارد البشرية**، الاسكندرية:الدار الجامعية.

٢٢. ماهر،أحمد(١٩٩٣)، **السلوك التنظيمي،مدخل المهارات**، الاسكندرية: مركز التنمية الادارية.

٢٣. المحسن، توفيق (١٩٩٩). **تقييم الاداء (مدخل جديد لعالم جديد)**، دار النهضة العربية: القاهرة.

٢٤. جامعة اليرموك، (٢٠٠٤)، **نظام الموظفين الإداريين والفنيين في جامعة اليرموك لسنة ٢٠٠٤ صادر بمقتضى المادة (٢٥) من قانون الجامعات الأردنية الرسمية رقم (٤٢) لسنة ٢٠٠١**.اربد، الاردن.

٢٥. جامعة مؤتة،(٢٠٠٣)، **نظام الموظفين في جامعة مؤتة لسنة ٢٠٠٣ صادر بمقتضى المادة (٢٥) من قانون الجامعات الرسمية رقم (٤٢) لسنة ٢٠٠١**.الكرك، الاردن

٢٦. الجامعة الاردنية، (٢٠٠٣)، **نظام رقم (٥٢) لسنة ٢٠٠٣ نظام الموظفين في الجامعة الأردنية صادر بمقتضى المادة (٢٥) من قانون الجامعات الأردنية الرسمية رقم (٤٢) لسنة ٢٠٠١**. عمان ، الاردن.

٢٧. النميان، عبد الله (٢٠٠٣).**الرقابة الادارية وعلاقتها بالاداء الوظيفي في الاجهزة الامنية :دراسة مسحية على شرطة منطقة حائل،** رسالة ماجستير غير منشورة، اكاديمية نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، السعودية.

٢٨. هاشم،زكي (١٩٨٤)، **تنظيم وطرق العمل**، (ط١)، الكويت: مطابع جامعة الكويت.

٢٩. الهيتي، خالد (٢٠٠٥). **ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي**، (ط٢)، الاردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

٣٠. وسيلة، حمداوي (٢٠٠٤). **ادارة الموارد البشرية**، الجزائر: مديرية النشر الجامعية.

References:

31. Franke, G. and Murphy, J.H (2003, Spr), Appraising Account Executive Performance Appraisals: Current Practices and Managerial Implications. **Journal of Current Issues and Research in Advertising**. 25 (1): 1-11.
32. Mani, B.G. (2002, Sum). **Performance Appraisal Systems, Productivity, and Motivation: A Case Study**. Public Personnel Management. On-Line Available: **Http://Search Epnet.Com**.

33. Martin, D.C.and Bartol.K.M.(2003), Factors Influencing Expatriate Performance Appraisal System Success: An Organizational Perspective**. Journal of International Management**, 9 (2): 115-132.
34. Pettijohn, C.E. and Pettijohn, L.S. (2000, Spr), Research Note: An Exploratory Analysis of Salesperson Perceptions of The Criteria Used in Performance Appraisal, Job Satisfaction, and Organizational Commitment. **Journal Personal Selling and Sales Management**. 20 (2): 77-80.
35. Tziner, A., Murphy, K. R. and Cleveland, J. N. (2002), Does Conscientiousness Moderate the Relationship Between Attitudes and Beliefs Regarding Performance Appraisal and Rating Behavior? **International Journal of Selection and Assessment**, 10 (3): 218-224.

الملحق رقم (١)

العوامل المؤثرة في نتائج تقييم الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الأردنية الرسمية: دراسة تحليلية

رقم الاستمارة

الجامعة.................. **التاريخ..................**

استبـانـه الدراسة

تحية طيبة ،،،،

تقوم الطالبة "ميسون محمد الفاعوري" من كلية الأعمال في الجامعة الأردنية بدراسة حول **"العوامل المؤثرة في نتائج تقييم الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعات الأردنية الرسمية"**، وذلك بهدف التعرف " على مدى أثر هذه العوامل في التقييم الموضوعي لأداء الموظف لما لهذا التقييم من دور هام في المسار الوظيفي للموظف " لذا ولما لرأيكم من أهمية ترجو الباحثة من حضرتكم التلطف بالإجابة عن عبارات هذه الاستبانة ، مؤكدين لكم بأن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها ستعامل بسرية تامة، وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، وسيتم تزويدكم بنتائج الدراسة إن رغبتم في ذلك.

شاكرين لكم حسن التعاون

الطالبة

ميسون الفاعوري

القسم الأول: البيانات الشخصية:-

الجنـــس : ذكر □ انثى □

العمـر : من ٢٠- أقل من ٣٠ □ من ٣٠-أقل من٤٠ □ ٤٠-أقل من ٥٠ □ من ٥٠-أقل من ٦٠ □

المستوى التعليمي : أقل من ثانوي □ دبلوم متوسط □ بكالوريوس □ ماجستير□ دكتوراه □

مـكان العمـل :. كليات ومعاهد علمية □ كليات ومعاهد إنسانية □ وحدات ودوائر □ عمادات □ مراكز □ مكاتب متخصصة بالرئاسة □

الدرجة الوظيفية: أولى □ ثانية □ ثالثة □ رابعة □ خامسة □ سادسة فأقل □

عدد سنوات الخبرة في مجال العمل الحالي : سنة –أقل من٥ سنوات□ ٥ – أقل من ١٠ سنوات □

١٠-أقل من ١٥ سنة □ ١٥- أقل من ٢٠ سنة □ ٢٠ سنة فما فوق □

- **القسم الثاني: تأثير بعض الخصائص الخاصة بالمقيّم في درجة التقييم:-**

يقيس هذا الجزء مدى تأثير بعض الخصائص الخاصة بالمقيّم في نتائج تقييم الأداء الوظيفي للموظف ، يرجى وضع إشارة (X) أمام الوصف الذي يتوافق مع رأيك بدور كل عامل على وضع التقييم.

الفقـــــــــرات	موافق	محايد	غير موافق
جنس المقيَّم وسنه :			
جنس المقيّم له اثر في تقييم الموظفات الأناث.			
جنس المقيّم له اثر في تقييم الموظفين الذكور.			
المقيم الأكبر سناً أكثر قدرة من الاصغر سناً على تقييم الموظف.			
التقارب العمري بين الرئيس والمرؤوس يساعد في حصول المرؤوس على تقييم أكثر موضوعيه.			
المستوى التعليمي للمقيّم ومكانته العلمية :			
كلما كانت الدرجة العلمية للمقيّم اعلى كان اكثر قدرة على تقييم الموظف.			
تقارب المستوى التعليمي بين المقيّم والمقيم يساعد في حصول المرؤوس على تقييم أفضل.			
المستوى التعليمي الأعلى للمرؤوس يؤثر سلباً في تقييم الاداء الوظيفي له.			
كلما ارتفع المستوى التعليمي للمقيّم زادت قدرته على وضع تقييم اكثر موضوعية.			
سنوات الخبرة :			
كلما زادت سنوات خبرة المسؤول في مجال العمل زادت قدرته على تقييم الموظف.			
المسؤول الأقل خبرة من الموظف المقيّم يميل الى وضع تقييم اعلى للموظف.			
كلما زادت سنوات خبرة الموظف زادت فرصة حصوله على تقييم اعلى من الموظف الجديد.			
عوامل شخصية :			

العلاقات الاجتماعية بين المقيّم والموظف (قرابة، صداقة..الخ) تلعب دوراً في تحسين درجة تقييمه.			
تلعب المحسوبية دوراً في تقييم الرئيس للمرؤوس.			
المكانة الاجتماعية للموظف تؤثر في نتائج تقييمه.			
يتأثر المقيّم بالانطباع الأول الذي يأخذه عن الموظف عند وضعه للتقييم.			
يتأثر المقييم بالانطباع الأخير الذي يأخذه عن الموظف عند وضعه للتقييم.			
يتأثر المقيّم بآراء المسؤولين السابقين وتقييمهم له عند التقييم.			
يلعب المظهر الشخصي للموظف دوراً اساسياً في التقييم			

<u>القسم الثالث</u>: تأثير مصادر التقييم على درجة التقييم:-

يقيس هذا الجزء مدى تأثير مصادر التقييم المستخدمة في جامعتك على نتائج الأداء الوظيفي للموظف، يرجى وضع اشارة (X) أمام الوصف الذي يتوافق مع رأيك في مدى فاعلية هذه المصادر في اعطاء تقييم أكثر موضوعية.

الفقـــــــــرات	**موافق**	**محايد**	**غير موافق**
الملف الخاص بالموظف:			
الرجوع الى ملفك الوظيفي يعتبر من الوسائل الفاعلة عند وضع تقييمك.			
يعرض الملف الوظيفي للموظف في جامعتك جميع المعلومات الخاصة بالموظف(الوضع الوظيفي، الحوافز، الشكاوي، التقارير السنوية...الخ)			
التقارير الدورية :			

تعتمد جامعتك التقارير الدورية لتقييم نشاط الموظف(اسبوعي او شهري او نصف سنوي)			
وجود تقارير دورية بأعمال كل موظف تستخدم عند النظر في تقييمه من الوسائل التي تزيد من موضوعية التقييم.			
توضح التقارير الدورية الأداء الوظيفي الحقيقي للموظف.			
ان استخدام التقارير الدورية من قبل المسؤولين يقلل من دور العلاقات الشخصية والمحسوبية عند وضع التقييم.			
تساعد التقارير الدورية في اعطاء المسؤولين الجدد فكرة عن عمل الموظف خلال الفترة السابقة لعملهم معه.			
تعتبر التقارير الدورية الخاصة بالموظف مرجعاً اساسياً في حال لجوء الموظف للاعتراض على تقييمه.			
الحوافز والشكاوي :			
تعتبر الشكاوي والحوافز المسجلة في ملف الموظف من الاسس المهمة التي يعتمد عليها في تقييمه.			
يتم عادة مناقشة الموظف واعلامه بالشكوى المقدمة ضده قبل وضعها في الملف.			
الشكوى المقدمة بحق الموظف تكون عادة كيدية.			
سجل الدوام :			
يتم تسجيل المعلومات في سجل الدوام بكل مصداقية ودقة ونزاهه.			
يعتبر سجل الدوام من الأدوات الفاعلة في تقييم اداء الموظف.			

<u>القسم الرابع: إجراءات التقييم وحق التظلم المتبعة في عملية التقييم في جامعتكم واثرها على درجة التقييم</u> :-

يقيس هذا الجزء مدى تأثير معرفة الموظف وتقييمه للإجراءات التي تتبعها جامعته في حال طلبه الاعتراض وإعادة تقييمه،يرجى وضع إشارة (x) أمام الوصف الذي يتوافق مع رأيك في مدى فاعلية هذه الإجراءات في إعطاء تقييم أكثر موضوعية.

الفقـــــــــرات	موافق	محايد	غير موافق
أنت على علم بالوسائل والإجراءات التي يجب ان يتبعها الرئيس في حال تقييمك.			
تتصف الإجراءات المنبثقة في تقييم أداء الموظف في جامعتك بالحياد والموضوعية.			
تحدد الجامعة فترة زمنية كافية لعمل الموظف تحت اشراف رئيسه حتى يستطيع تقييمه.			
يتابع المقيّم أداء الموظف على مدار فترة التقييم.			
يطلع المقيّم على الملف الوظيفي الخاص بالموظف والتقارير الدورية وسجل دوامه والشكاوي والحوافز الخاصة به قبل عملية التقييم.			
يتدخل في عملية تقييم الموظف اكثر من شخص او جهة.			
يتم اشراك الموظف في وضع تقييمه ومناقشته فيه.			
عندما يعطى الموظف تقييمات متدنية فأنه يسبق ذلك اعطائه تنبيهات وانذارات مسبقة شفهية وخطية من قبل رؤسائه.			
يتم تدريب المقيّم بشكل جيد على نموذج تقييم الموظف من قبل ادارة الموارد البشرية ، وتعريفه بأثر نتائج التقييم على التطور الوظيفي للموظف.			
من السياسات المتبعة في جامعتك الرجوع لملفك الوظيفي عند وضع تقييمك الوظيفي.			
يتم النظر في الشكاوي والحوافز الخاصة بالموظف عند وضع تقييمه.			
تسمح جامعتك للموظف بالاطلاع على تقريره بعد وضعه من قبل المسؤول.			
يحق للموظف بعد عدد سنوات محددة من كتابة تقريره الاطلاع على نتيجة التقارير السابقة.			
يحق للموظف في جامعتك الاعتراض على تقييمه إذا شعر بالظلم.			

هنالك فترة زمنية محددة لرفع التظلم واعادة النظر في التقييم.			
هنالك اجراءات محددة تتبعها مؤسستك في حال تقدم الموظف بطلب اعادة النظر في تقييمه.			
انت على علم بالوسائل والاجراءات التي يجب أن يتبعها الموظف في حال طلبه اعادة تقييمه.			
ينظر لطلبات الاعتراض على التقييم من قبل لجنة متخصصة مؤهلة لذلك.			
يتم استدعاء الموظف لمناقشة اعتراضه على التقييم من قبل اللجنة المختصة بذلك.			
تلعب نتائج التقارير السابقة للموظف دوراً مهما في قرار تعديل تقييمه.			
تساعد ادوات التقييم الحالية على زيادة الحافزية لدى الموظفين.			
تؤخذ تقارير التقييم بعين الاعتبار عند ترقية الموظف.			

- **ما هي أهم الأسس والمصادر التى تعتقد بأنه يجب أن ينظر إليها المقيّم عند وضعه للتقييم؟**

١..

٢..

٣..

- **هل لديك أي اقتراحات حول كيفية تحسين وتطوير نموذج تقييم الموظف المستخدم في جامعتك والمصادر المعتمدة في ذلك؟**

١..

٢...

٣...

الملحق رقم (٢)

ربط علاقة خصائص العينة بإجابات المبحوثين عن البنود الرئيسية للمتغيرات المستقلة

جنس المبحوث

الجدول رقم (١)

يوضح رأي المبحوث من خلال ربط جنس المبحوث مع الخصائص الخاصة بالمقيّم التي تمت دراستها

الخصائص الخاصة بالمقيّم	ذكــر			أنثــى			المجموع
	موافق	محايد	غير موافق	موافق	محايد	غير موافق	
جنس المقيم وعمره	30.68%	10.75%	14.15%	19.35%	10.25%	14.80%	**99.98%**
المستوى التعليمي للمقيم ومكانته العلمية	28.63%	14.15%	12.80%	21.25%	10.60%	12.55%	**99.98%**
سنوات الخبرة	33.00%	13.13%	9.47%	25.07%	10.33%	9.00%	**100%**
عوامل شخصية	34.76%	12.29%	8.54%	26.67%	10.97%	6.77%	**100 %**
مجموع النسب المئوية	**31.76%**	**12.58%**	**11.24%**	**23.08%**	**10.54%**	**10.78%**	**99.99%**

الجدول رقم (٢)

يوضح رأي المبحوثين من خلال ربط جنس المبحوث مع مصادر التقييم المستخدمة التي تمت دراستها

مصادر التقييم المستخدمة	ذكــر			أنثــى			المجموع
	موافق	محايد	غير موافق	موافق	محايد	غير موافق	
الملف الخاص بالموظف	39.40%	9.80%	5.80%	29.30%	9.70%	5.50%	**99.50%**

التقارير الدورية	30.95%	13.10%	11.45%	24.72%	12.38%	7.38%	**99.98%**
الحوافز والشكاوى	24.70%	18.47%	12.43%	20.87%	14.23%	9.27%	**99.97%**
سجل الدوام والانصرف	28.00%	14.20%	13.30%	22.30%	11.70%	10.40%	**99.90%**
مجموع النسب المئوية	**30.76%**	**13.89%**	**10.75%**	**24.30%**	**12.00%**	**8.14%**	**99.84%**

عمر المبحوث

الجدول رقم (٣)

رأي المبحوثين من خلال ربط عمر المبحوث مع الخصائص الخاصة بالمقيّم التي تمت دراستها

الخصائص الخاصة بالمقيّم	من ٢٠- اقل من ٣٠			من ٣٠-اقل من ٤٠			من ٤٠- اقل من ٥٠			من ٥٠ – اقل من ٦٠			المجموع
	موافق	محايد	غير موافق	موافق	محايد	غير موافق	موافق	محايد	غير موافق	موافق	محايد	غير موافق	
جنس المقيم وعمره	16.15%	7.10%	9.95%	16.30%	9.25%	8.85%	10.60%	2.65%	7.70%	6.95%	2.00%	2.45%	99.95%
المستوى التعليمي للمقيم ومكانته التعليمية	16.85%	8.10%	8.25%	17.00%	8.65%	8.75%	10.25%	4.90%	5.80%	5.75%	3.10%	2.55%	99.95%
سنوات الخبرة	18.60%	7.73%	6.87%	19.07%	9.13%	6.20%	13.20%	4.13%	3.67%	7.20%	2.47%	1.73%	100.00%
عوامل شخصية	21.91%	6.74%	4.54%	21.23%	8.14%	5.03%	11.97%	5.43%	3.60%	6.29%	2.94%	2.14%	99.97%
مجموع النسب المئوية	18.38%	7.42%	7.40%	18.40 %	8.79%	7.21%	11.51 %	4.28%	5.19%	6.55%	2.63%	2.22%	99.97 %

الجدول رقم (٤)

رأي المبحوثين من خلال ربط عمر المبحوث مع المصادر المستخدمة في عملية التقييم التي تمت دراستها

مصادر التقييم المستخدمة	من ٢٠- اقل من ٣٠			من ٣٠-اقل من ٤٠			من ٤٠- اقل من ٥٠			من ٥٠ ــ اقل من ٦٠			المجموع
	موافق	محايد	غير موافق	موافق	محايد	غير موافق	موافق	محايد	غير موافق	موافق	محايد	غير موافق	
الملف الخاص بالموظف	21.90%	6.50%	4.60%	23.40%	6.70%	4.30%	14.90%	4.50%	1.60%	8.30%	1.80%	1.30%	99.80%

99.80%	2.37%	3.13%	5.90%	3.70%	5.27%	12.03%	6.83%	8.83%	18.75%	5.90%	8.23%	18.85%	**التقارير الدورية**
99.83%	2.27%	4.47%	4.67%	5.47%	5.80%	9.73%	7.20%	11.83%	15.30%	6.73%	10.57%	15.80%	**الحوافز والشكاوي**
99.80%	2.70%	3.70%	5.00%	4.90%	6.50%	9.60%	9.30%	7.60%	17.50%	6.80%	8.10%	18.10%	**سجل الدوام والانصراف**
99.81 %	**2.16%**	**3.28%**	**5.97%**	**3.92%**	**5.52%**	**11.57 %**	**6.91%**	**8.74%**	**18.74 %**	**6.01%**	**8.35%**	**18.66%**	**مجموع النسب المئوية**

الجدول رقم (٥)

المستوى التعليمي

رأي المبحوثين من خلال ربط المستوى التعليمي للمبحوث مع الخصائص الخاصة بالمقيّم التي تمت دراسته

الخصائص الخاصة بالمقيّم	**أقل من ثانوي**			**دبلوم متوسط**			**بكالوريوس**			**ماجستير**			**دكتوراه**			**المجموع**
	موافق	**محايد**	**غير موافق**	**موافق**	**موافق**	**غير موافق**	**موافق**	**محايد**	**غير موافق**	**موافق**	**محايد**	**غير موافق**	**موافق**	**محايد**	**غير موافق**	
جنس المقيم وعمره	10.70%	4.00%	4.30%	16.65%	6.00%	8.10%	1.60%	8.45%	12.15%	3.20%	2.10%	2.50%	1.60%	0.45%	1.90%	99.90%
المستوى التعليمي للمقيم ومكانته التعليمية	10.20%	4.50%	4.30%	15.65%	6.50%	8.65%	2.80%	10.35%	10.35%	3.55%	2.50%	1.75%	2.80%	0.90%	0.30%	99.95%
سنوات الخبرة	11.20%	5.20%	2.60%	18.20%	6.40%	6.20%	2.53%	8.67%	7.47%	3.87%	2.47%	1.47%	2.53%	0.73%	0.73%	100%
عوامل شخصية	11.86%	4.17%	2.97%	18.83%	7.51%	4.43%	2.46%	8.89%	5.71%	4.46%	1.94%	1.40%	2.46%	0.74%	0.80%	99.99%
مجاميع النسب المئوية	**10.99%**	**4.47%**	**3.54%**	17.33%	6.60%	**6.84%**	**2.35%**	**9.09%**	**8.92%**	**3.77%**	**2.25%**	**1.78%**	**2.35%**	**0.71%**	**0.93%**	**99.96%**

الجدول رقم (٦)

رأي المبحوثين من خلال ربط المستوى التعليمي للمبحوث مع المصادر المستخدمة في عملية التقييم والتي تمت دراستها

	أقل من ثانوي	دبلوم متوسط	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه	المجموع

مصادر التقييم المستخدمة	موافق	محايد	غير موافق	موافق	موافق	غير موافق	موافق	محايد	غير موافق	موافق	محايد	غير موافق	موافق	محايد	غير موافق	
الملف الخاص بالموظف	12.60%	3.50%	2.90%	21.80%	6.40%	2.60%	25.90%	7.00%	5.60%	5.30%	1.90%	0.40%	3.00%	0.70%	0.30%	**99.90%**
التقارير الدورية	9.67%	5.03%	4.30%	17.35%	8.37%	5.10%	22.10%	9.13%	7.18%	4.00%	1.90%	1.70%	2.43%	1.03%	0.53%	**99.83%**
الحوافز والشكاوي	5.80%	5.47%	4.60%	13.97%	10.83%	6.07%	17.60%	12.03%	8.87%	3.27%	3.00%	1.33%	1.87%	1.33%	0.80%	**96.83%**
سجل الدوام	10.50%	3.80%	4.70%	13.60%	9.30%	7.80%	20.20%	9.80%	8.40%	3.70%	2.00%	1.90%	2.20%	0.90%	0.90%	**99.70%**
مجاميع النسب المئوية	**9.64%**	**4.45%**	**4.13%**	**16.68%**	**8.73%**	**5.39%**	**21.45%**	**9.49%**	**7.51%**	**4.07%**	**2.20%**	**1.33%**	**2.38%**	**0.99%**	**0.63%**	**99.07%**

مكان العمل

الجدول رقم (٧)

رأي المبحوثين من خلال ربط مكان العمل للمبحوث مع الخصائص الخاصة بالمقيّم و التي تمت دراستها

الخصائص الخاصة بالمقيّم	الكليات العلمية			الكليات الإنسانية			وحدات ودوائر			عمادات			مراكز			مكاتب متخصصة بالرئاسة			المجموع
	موافق	محايد	غير موافق	موافق	محايد	غير موافق	موافق	محايد	غير موافق	موافق	محايد	غير موافق	موافق	محايد	غير موافق	موافق	محايد	غير موافق	
جنس المقيم وسنه	10.05%	4.60%	6.35%	8.05%	3.85%	4.30%	17.20%	7.40%	7.20%	5.40%	2.35%	5.20%	7.35%	2.20%	4.45%	1.95%	0.60 %	1.45 %	99.95%
المستوى التعليمي للمقيم ومكانته التعليمية	10.65%	5.25%	5.10%	9.00%	3.65%	3.55%	12.85%	8.65%	10.25%	7.75%	3.05%	2.20%	7.35%	3.50%	3.15%	2.25%	0.65 %	1.10 %	99.95%
سنوات الخبرة	11.67%	5.33%	4.00%	9.53%	3.67%	3.00%	17.67%	7.87%	6.27%	8.40%	2.67%	1.93%	8.53%	2.93%	2.53%	2.27%	1.00 %	0.73 %	100%
عوامل شخصية	12.94%	4.23%	3.83%	10.54%	3.71%	1.94%	18.40%	7.80%	5.57%	8.46%	3.06%	1.49%	8.80%	3.31%	1.89%	2.26%	1.14 %	0.60 %	99.97%
مجاميع النسب المئوية	**11.33%**	**4.85%**	**4.82%**	**9.28%**	**3.72%**	**3.20%**	**16.53%**	**7.93%**	**7.32%**	**7.50%**	**2.78%**	**2.70%**	**8.01%**	**2.99%**	**3.00%**	**2.18%**	**0.85 %**	**0.97 %**	99.97%

الجدول رقم (٨)

يوضح رأي المبحوثين من خلال ربط مكان عمل المبحوث مع مصادر التقييم المستخدمة في عملية التقييم والتي تمت دراستها

مصادر التقييم المستخدمة	الكليات العلمية			الكليات الإنسانية			وحدات ودوائر			عمادات			مراكز			مكاتب متخصصة بالرئاسة			المجموع
	موافق	**محايد**	**غير موافق**	**موافق**	**محايد**	**غير موافق**	**موافق**	**محايد**	**غير موافق**	**موافق**	**محايد**	**غير موافق**	**موافق**	**محايد**	**غير موافق**	**موافق**	**محايد**	**غير موافق**	
الملف الخاص بالموظف	14.7%	4.0%	2.3%	9.8%	4.7%	1.7%	23.3%	4.7%	3.8%	8.2%	3.2%	1.4%	9.1%	2.7%	2.2%	3.4%	0.2%	0.4%	**99.80%**
التقارير الدورية	11.3%	5.7%	4.0%	8.7%	5.0%	2.4%	18.4%	6.7%	6.8%	7.4%	3.3%	2.1%	7.4%	3.9%	2.6%	2.2%	0.9%	0.9%	**99.78%**
الحوافز والشكاوي	8.5%	8.0%	4.5%	7.0%	5.8%	3.4%	13.8%	10.1%	7.9%	6.9%	3.5%	2.2%	7.3%	3.9%	2.9%	1.9%	1.3%	0.7%	**99.70%**
سجل الدوام	9.6%	5.4%	6.0%	7.5%	5.2%	3.5%	16.1%	7.6%	8.1%	6.8%	3.4%	2.6%	7.4%	3.9%	2.7%	2.8%	0.4%	0.8%	**99.80%**
مجاميع النسب المئوية	11.0%	5.8%	4.2%	8.3%	5.2%	2.8%	17.9%	7.3%	6.7%	7.3%	3.4%	2.1%	7.8%	3.6%	2.6%	2.6%	0.7%	0.7%	99.8%

الدرجة الوظيفية

الجدول رقم (٩)

رأي المبحوثين من خلال ربط الدرجة الوظيفية للعاملين ضمن العينة مع الخصائص الخاصة بالمقيّم والتي تمت دراستها

الخصائص الخاصة بالمقيم	درجة اولى			درجة ثانية			درجة ثالثة			درجة رابعة			درجة خامسه			درجة سادسة			المجموع
	موافق	محايد	غير موافق	موافق	محايد	غير موافق	موافق	محايد	غير موافق	موافق	محايد	غير موافق	موافق	محايد	غير موافق	موافق	محايد	غير موافق	
جنس المقيم وعمره	2.65%	0.65%	1.85%	8.15%	2.30%	5.75%	15.05%	7.95%	9.60%	18.50%	8.55%	10.15%	2.50%	0.90%	0.60%	3.15%	0.65%	1.00%	**99.95%**
المستوى التعليمي للمقيم ومكانته التعليمية	2.75%	1.20%	1.25%	8.10%	3.50%	4.60%	16.15%	9.25%	7.15%	17.70%	9.10%	10.40%	2.35%	0.75%	0.90%	2.80%	0.95%	1.05%	**99.95%**
سنوات الخبرة	2.73%	1.27%	1.20%	10.27%	2.60%	3.33%	19.40%	8.07%	5.13%	21.20%	8.80%	7.20%	1.93%	1.33%	0.73%	2.53%	1.40%	0.87%	**100%**
عوامل شخصية	2.80%	1.49%	0.91%	9.60%	3.54%	3.03%	20.97%	7.31%	4.31%	21.89%	9.17%	6.14%	2.49%	1.00%	0.51%	3.66%	0.74%	0.40%	**99.97%**
مجاميع النسب المئوية	2.73%	1.15%	1.30%	9.03%	2.99%	4.18%	17.89%	8.15%	6.55%	19.82%	8.91%	8.47%	2.32%	1.00%	0.69%	3.04%	0.94%	0.83%	**99.97%**

الجدول رقم (١٠)

رأي المبحوثين من خلال ربط الدرجة الوظيفية للعاملين ضمن العينة مع المصادر المستخدمة في عملية التقييم الوظيفي والتي تمت دراستها

مصادر التقييم المستخدمة	درجة اولى			درجة ثانية			درجة ثالثة			درجة رابعة			درجة خامسه			درجة سادسة			المجموع
	موافق	محايد	غير موافق	موافق	محايد	غير موافق	موافق	محايد	غير موافق	موافق	محايد	غير موافق	موافق	محايد	غير موافق	موافق	محايد	غير موافق	
الملف الخاص بالموظف	3.9%	10.2 %	10.2%	11.5 %	2.9%	1.8%	22.0 %	6.9%	3.5%	16.0 %	6.9%	4.4%	1.9%	1.3%	0.8%	3.3%	0.7%	0.8%	99.25%
التقارير الدورية	3.3%	1.0%	1.0%	8.9 %	4.1%	3.2%	19.2 %	8.6%	4.5%	20.2 %	9.4%	7.7%	2.0%	1.0%	1.1%	2.0%	1.4%	1.4%	99.82%
الحوافز والشكاوي	2.5%	1.5%	1.5%	7.7 %	4.9%	3.6%	14.9 %	11.0 %	6.5%	16.5 %	12.6 %	8.1%	1.5%	1.4%	1.1%	2.4%	1.3%	1.1%	99.83%
سجل الدوام	2.0%	1.8%	1.8%	8.0 %	4.0%	4.2%	17.3 %	8.5%	6.6%	18.4 %	10.0 %	8.8%	1.6%	0.9%	1.5%	2.9%	0.7%	1.2%	99.80%
مجاميع النسب المئوية	2.9%	3.6%	3.6%	9.0 %	4.0%	3.2%	18.4 %	8.8%	5.3%	17.8 %	9.7%	7.2%	1.7%	1.1%	1.1%	2.7%	1.0%	1.1%	99.68%

سنوات الخبرة

الجدول رقم (١١)

يوضح رأي المبحوثين من خلال ربط سنوات الخبرة للمبحوث مع الخصائص الخاصة بالمقيّم والتي تمت دراستها

الخصائص الخاصة بالمقيّم	سنة- اقل من ٥ سنوات			٥- اقل من ١٠ سنوات			١٠-اقل من ١٥ سنة			١٥- اقل من ٢٠ سنة			٢٠ سنة فما فوق			المجموع
	موافق	محايد	غير موافق	موافق	موافق	غير موافق	موافق	محايد	غير موافق	موافق	محايد	غير موافق	موافق	محايد	غير موافق	

جنس المقيم وعمره	12.95%	6.00%	7.00%	13.30%	6.60%	8.70%	8.50%	2.90%	5.00%	7.15%	2.95%	4.90%	8.10%	2.55%	3.35%	99.95%
المستوى التعليمي للمقيم ومكانته التعليمية	12.60%	6.90%	6.50%	14.45%	6.50%	7.65%	9.60%	3.65%	3.05%	7.65%	3.20%	4.15%	5.55%	4.45%	4.00%	99.90%
سنوات الخبرة	15.53%	6.47%	4.00%	15.13%	7.00%	6.47%	9.73%	3.53%	3.13%	9.33%	3.20%	2.47%	8.33%	3.27%	2.40%	100%
عوامل شخصية	16.60%	5.66%	3.74%	18.00%	6.69%	3.91%	10.69%	3.34%	2.37%	8.40%	3.97%	2.63%	7.71%	3.60%	2.66%	99.97%
مجاميع النسب المئوية	14.42%	6.26%	5.31%	15.22%	6.70%	6.68%	9.63%	3.36%	3.39%	8.13%	3.33%	3.54%	7.42%	3.47%	3.10%	99.96%

الجدول رقم (١٢)

رأي المبحوثين من خلال ربط سنوات الخبرة للمبحوث مع مصادر التقييم المستخدمة والتي تمت دراستها

الخصائص الخاصة بالمقيّم	سنة- اقل من ٥ سنوات			٥- اقل من ١٠ سنوات			١٠-اقل من ١٥ سنة			١٥- اقل من ٢٠ سنة			٢٠ سنة فما فوق			المجموع
	موافق	محايد	غير موافق	موافق	موافق	غير موافق	موافق	محايد	غير موافق	موافق	محايد	غير موافق	موافق	محايد	غير موافق	
الملف الخاص بالموظف	17.6%	5.5%	2.9%	18.7%	5.5%	4.2%	10.2%	4.2%	2.0%	11.5%	2.4%	1.1%	10.5%	1.9%	1.6%	99.80%
التقارير الدورية	14.4%	6.8%	4.8%	15.7%	8.0%	4.7%	8.1%	4.7%	3.6%	9.3%	3.4%	2.3%	8.0%	2.6%	3.4%	99.77%
الحوافز والشكاوي	12.4%	9.6%	4.1%	12.6%	8.7%	6.9%	7.9%	5.1%	3.4%	7.0%	4.8%	3.2%	5.5%	4.5%	4.1%	99.77%
سجل الدوام والانصرف	13.3%	6.8%	5.9%	14.7%	6.6%	7.1%	7.9%	4.5%	4.0%	8.6%	3.8%	2.6%	5.7%	4.2%	4.1%	99.80%
مجاميع النسب المئوية	14.4%	7.2%	4.4%	15.4%	7.2%	5.7%	8.5%	4.6%	3.3%	9.1%	3.6%	2.3%	7.4%	3.3%	3.3%	99.78%

الملحق رقم (٣)

أنظمة التقييم المتبعة في الجامعات عينة الدراسة

أولاً: الجامعة الأردنية:

نظام رقم (٥٢) لسنة ٢٠٠٣ نظام الموظفين في الجامعة الأردنية صادر بمقتضى المادة (٢٥) من قانون الجامعات الأردنية الرسمية رقم (٤٢) لسنة ٢٠٠١.

يتم تقييم الأداء والتقارير السنوية، وفقاً للمواد ذوات الأرقام (٤٥) و(٤٦) و(٤٧) و(٤٨) و(٤٩) من النظام المذكور أعلاه.

حيث ناقشت هذه المواد عملية تقييم الأداء الوظيفي المتبعة في الجامعة الأردنية من خلال مايلي:

١. يتم اعتماد نموذج لتقييم الأداء الوظيفي، وقد يتم اعتماد أكثر من نموذج حسب المهام والأعمال والوظائف والفئات.
٢. يتم تقييم الموظف لجميع الأغراض المنصوص عليها في النظام بما في ذلك الترفيع.
٣. يحتوي النموذج على تقييم لجميع الأعمال والوظائف المنوطة بالموظف وكفاءته وعلاقته بزملائه ورؤسائه ومرؤوسيه والمراجعين.
٤. يتم إعداد التقارير السنوية خلال شهر كانون الأول من كل سنة، وتعتمد في الشهر الأول من السنة التي تليها.
٥. تراعى الدقة التامة واعتماد الحقيقة والموضوعية في تدوين البيانات في السجل الخاص بتقييم أداء الموظف في أثناء تنظيم تقريره السنوي، ووضع التقدير على أساس العدالة والمسؤولية.

٦. تعتمد الملاحظات والوقائع والبيانات المدونة بالتقرير السنوي، ويتم التقييم بأي من التقديرات التالية: (ممتاز ، جيد جداً، جيد ، متوسط، ضعيف).

٧. إذا اتخذ بحق الموظف أي عقوبة من العقوبات التأديبية باستثناء التنبيه خلال سنة التقرير فلا يجوز أن يكون تقديره في التقرير السنوي أكثر من (جيد).

٨. تكون مراحل تقييم الموظف جميعها مكتومة ولا يجوز اطلاع الموظف عليها الا اذا كان تقديره متوسطاً أو ضعيفاً يرسل له التقرير للاطلاع عليه.

٩. يحق له خلال عشرة أيام من استلامه التقرير الاعتراض لرئيسه المباشر، ويتولى هو بدوره رفعه للرئيس الأعلى لاتخاذ القرار المناسب.

١٠. في حال رفعه و اعتماده من الرئاسة لا يجوز سحبه أو تعديله.

١١.إذا كان تقدير الموظف متوسطاً يوجه للموظف تنبيه وفي حال كان ضعيفاً يوجه له إنذار، وتوقف على اساسه الزيادة السنوية لمدة سنة إذا حصل على تقديرين متتاليين بتقدير ضعيف والموظف الذي يحصل على ثلاثة تقارير ضعيفة متتالية تعتبر خدماته منتهية حكماً.

<u>ثانياً: جامعة اليرموك:</u>

نظام الموظفين الإداريين والفنيين في جامعة اليرموك لسنة ٢٠٠٤ صادر بمقتضى المادة (٢٥) من قانون الجامعات الأردنية الرسمية رقم (٤٢) لسنة ٢٠٠١.

المواد التي ناقشت تقييم الموظفين هي (٥)و (٦) و (٧) و(٨) و (٩) و (١٠) و (١١).من النظام المذكور أعلاه.

ناقشت هذه المواد عملية تقييم الأداء الوظيفي المتبعة في جامعة اليرموك، ومن أبرز النقاط ما يلي:

١. يتم اعتماد نموذج تقييم معد لهذا الغرض ويكون التقييم سنوياً.

٢. تحدد تقديرات تقييم الأداء بخمس مراتب هي ممتاز من (٢٦٠ درجة فما فوق) جيد جداً (٢٣٠-٢٥٩ درجة) جيد من(٢٠٠-٢٢٩ درجة)، متوسط من (١٧٠-١٩٩ درجة)، ضعيف (أقل من ١٧٠ درجة).

٣. على الرئيس المباشر أن يحتفظ بسجل أداء للموظف يدون فيه البيانات والوقائع والملاحظات المتعلقة به للرجوع اليه عند التقييم، ليكون التقدير مبنياً على أسس موضوعية. وأن على الرئيس المباشر أن يوجه الموظف الى مواطن الضعف في أدائه الوظيفي ومساعدته في تحسينه.

٤. يضع العميد أو المدير التقدير النهائي للموظف عن نموذج التقييم بعد تعبئته من رئيسه المباشر، ومناقشته فيه ثم يرسله الى دائرة شؤون العاملين في الموعد المحدد.

٥. يجب اطلاع الموظف على نموذج تقييم الأداء السنوي بغض النظر عن مستوى التقييم.

٦. للموظف الذي يحصل على أقل من جيد حق التظلم الى الرئيس خلال أسبوعين من تسلمه التقرير، والرئيس يحيل التقرير الى لجنة مختصه للبت فيه في مدة أقصاها ثلاثون يوماً.

٧. يوجه للموظف الحاصل على تقرير متوسط تنبيه، وللموظف الحاصل على تقرير ضعيف إنذار، وإذا حصل الموظف على تقريرين متتاليين بدرجة متوسط لسنتين متتاليتين يوجه له إنذار، ويحول الموظف الى المجلس التأديبي اذا حصل على تقريرين بدرجة ضعيف ولسنتين متتاليتين.

٨. تعتبر درجات التقييم شرطاً أساسيا في تعيينه، أو إنهاء خدمة الموظف بعد السنة الأولى من التجربة وفي تثبيت الموظف في الخدمة الدائمة.

٩. لدرجات التقييم دور أساسي في ترفيع الموظف، حيث يشترط أن لا يقل مجموع درجاته للسنتين السابقتين عن (٢٢٩) درجة وتقديره عن جيد.

ثالثاً: جامعة مؤتة:

نظام الموظفين في جامعة مؤتة لسنة ٢٠٠٣ صادر بمقتضى المادة (٢٥) من قانون الجامعات الرسمية رقم (٤٢) لسنة ٢٠٠١.

إن المواد التي ناقشت آلية تقييم الموظفين العاملين فيها هي المواد ذوات الأرقام (٤٢)، (٤٣)، (٤٤)، (٤٥)، (٤٦)، (٤٧).من النظام المذكور أعلاه.

حيث تضمنت هذه المواد ما يلي:

١. بعض الصفات التي يجب أن يتحلى بها الموظف أثناء تأديته لواجباته الوظيفية، ومنها أنه يجب عليه القيام بمتطلبات الوظيفة بنفسه وتكريس جميع أوقات الدوام الرسمي للعمل، وأنه يجوز تكليفه بالعمل أكثر من الساعات المقررة لذلك اذا اقتضت طبيعة العمل ذلك. والتركيز على طريقة تعامله مع رؤسائه ومرؤوسيه، وأن يؤدي واجباته بدقة ونشاط وسرعة وأمانة، وتقيده بالأوامر ومحافظته على مصلحة العمل، وأن يساعد على تقديم الاقتراحات وتنمية قدراته وكفاءته بالعمل.

٢. يحظر على الموظف: ترك العمل او التوقف عنه دون إذن رسمي من رئيسه، الإفضاء بأي بيانات أو معلومات تسيء للجامعة والعاملين فيها، استغلال الوظيفة للمصلحة الخاصة، ممارسة أي نشاط حزبي أو طائفي او إقليمي داخل حرم الجامعة، القيام بأي عمل خارج نطاق الجامعة دون موافقة خطية من الرئيس.

٣. وأهم المواد التي ناقشت تقييم الأداء والتقارير السنوية أنه يتم تقييم الموظف لجميع الأغراض المنصوص عليها في النظام، بما في ذلك استحقاقات الترفيع او الزيادات التشجيعية بموجب نموذج خاص يقره الرئيس.

٤. يتم تقييم الأداء العام للموظف بأحد التقديرات التالية(ممتاز ، جيد جداً، جيد ، متوسط، ضعيف).

٥. يضع الرئيس المباشر التقرير السنوي عن الموظف ويرسله إليه، ويحق للموظف الاعتراض على تقديره خلال خمسة عشر يوماً من اليوم التالي لتسلمه التقرير، ويتولى الرئيس المباشر بدوره رفع هذا الاعتراض الى رئيسه الأعلى ليتخذ القرار المناسب بشأنه.

٦. تعد التقارير السنوية عن الموظفين في شهر تشرين الثاني من كل سنة وترسل نسخ منها إلى دائرة شؤون العاملين في الجامعة.

٧. أما فيما يخص العقوبات التي توقع على الموظف نتيجة التقدير الذي حصل عليه فهي التنبيه إذا كان تقديره متوسطاً، والإنذار إذا كان ضعيفاً وإنهاء خدماته إذا ورد بحقه تقريران متتاليان بتقدير ضعيف.

٨. بعد إرسال التقرير السنوي الى دائرة شؤون العاملين لا يجوز سحبه أو تعديله بعد اعتماده.

وبمقارنة بسيطة بين المواد الواردة بأنظمة العاملين في الجامعات الحكومية الرسمية المنتقاة ضمن العينة يلاحظ ما يلي:

١. أن الاختلافات الرئيسية مبينة من خلال طريقة التقدير وحساب النقاط، حيث نظام الجامعة الأردنية يعتمد تقدير: ممتاز وجيد جداً وجيد ومتوسط وضعيف، أما جامعة اليرموك فهي تعتمد التقديرات بناءً على درجات حيث ممتاز تتضمن من (٢٦٠ فما فوق) وجيد جداً(٢٣٠ -٢٥٩) وجيد من (٢٠٠-٣٣٩) ومتوسط من (١٧٠-١٩٩) وضعيف أقل من(١٧٠) اما جامعة مؤتة فهي تعتمد نظام التقدير كما في الجامعة الأردنية .

٢. اختلفت جامعة اليرموك وانفردت بأنه يتم اعتماد سجل أداء للموظف من قبل الرئيس المباشر، حيث يقوم الرئيس المباشر بتدوين الملاحظات المستمره عن الموظف حتى وضع التقرير النهائي له، ليتم توجيهه لمواطن الضعف والقوة، وهذا ما أشارت إليه الباحثة في سياق بحثها، لما له من أهمية كبيرة في توثيق الملاحظات عن الموظف، بغض النظر عن تغير المسؤول المباشر أو بقائه، فهذا السجل هو بمثابة توثيق واضح لوضع الموظف ليتم التقدير النهائي على أساسه.

٣. انفردت الجامعة الأردنية بسرية التقرير كتابة، وحتى عدم إبلاغ الموظف بالنتيجة، الا في حال حصوله على تقرير متوسط وضعيف، ليقوم بالاعتراض خلال عشرة أيام من تاريخ تبلغه بهذه النتيجة، أما باقي الجامعات، وهي: اليرموك ومؤتة، فقد وضحت بأنه بعد كتابة التقرير يتم إبلاغ الموظف بذلك، بغض النظر عن نتيجة التقرير، ليعلم الموظف بنتيجة تقييمه، وذلك لتمكينه من الاعتراض المباشر على ذلك، بغض النظر عن نتيجة التقييم. وقد تميزت جامعة اليرموك بأن التظلم يكتب للرئيس، وهو بدوره يوجه ذلك أو يحوله للجنة مختصة، فيما كان الوضع مختلفاً لدى جامعتي مؤتة والأردنية ذلك أن التظلم يكون للرئيس المباشر ومن ثم يرفع للرئيس الأعلى.

٤. تشابهت العقوبات بين الجامعات، وذلك بتوجيه تنبيه للحاصل على تقدير متوسط وإنذار للحاصل على تقدير ضعيف، وفي حال ورود تقريرين متتالين للموظف بدرجة ضعيف تعتبر خدماته منتهية حكماً.

THE FACTORS AFFECTING THE RESULTS OF FUNCTIONAL PERFORMANCE EVALUATION FOR EMPLOYEES IN OFFICIAL JORDANIAN UNIVERSITIES: ANALYTICAL STUDY.

By

Maysoon AL-Faouri

Supervisor

Dr. Mohammed AL-Thunaibat

ABSTRACT

Purpose: The purpose of the study was to investigate workers opinions on factors influencing performance appraisal. These include the impact of personal and social relationships, employees' records, periodic reports, incentives and complaints, attendance and leave and the impact of the properties of evaluator and employees (gender, age, education, experience and personal factors).

Methodology: The study utilized a descriptive mode of inquiry using the questionnaire as a mean of data collection. A sample of 10% of the population of the study used (590) only 500 of them completed the questionnaire. The questionnaire comprised of four parts, this include, basic sociodemographic data, factors affecting performance evaluation, employees records and periodic reports and knowledge of evaluation procedures and regulations.

Results: It was found that personal factors had greater impact on the evaluation process according to respondents. Also it was found that employees record and periodic reports played a considerable role in evaluation, in addition it was found that in general respondents were unaware of the procedures and regulations of the evaluation process. This indicates that there is a lack of standardized procedures, which resulted in ambiguity and confusions surrounding the evaluation process.

Recommendations: The study stressed the need for concrete policy on human resources' management including performance evaluation, this include the existence of clear standards and procedures on performance appraisal and on how to use in developing the abilities of the employees. In addition it was recommended to conduct more studies on university' employees, because there is a scarcity in such studies.